



**ANA DIANA
FERREIRA
DE SOUSA**

**Gestão do risco de crédito: proposta de um modelo
de processos para a Sociedade Comercial C. Santos**



**ANA DIANA
FERREIRA
DE SOUSA**

**Gestão do risco de crédito: proposta de um modelo
de processos para a Sociedade Comercial C. Santos**

Relatório de Estágio apresentado à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão Financeira, realizada sob a orientação científica da Professora Doutora Ana Dias, Professora Auxiliar do Departamento de Economia, Gestão, Engenharia Industrial e Turismo da Universidade de Aveiro.

Dedico este trabalho a toda a minha família pelo apoio incansável e por toda a paciência.

o júri

presidente

Prof. Doutor: António Carrizo Moreira

professor Auxiliar da Universidade de Aveiro

arguente

Prof. Doutor: Daniel Ferreira Polónia

professor Auxiliar Convidado da Universidade de Aveiro

orientador

Prof.^(a) Doutora: Ana Alexandra da Costa Dias

professora Auxiliar da Universidade de Aveiro

agradecimentos

Em primeiro lugar quero agradecer a toda a minha família pelo apoio dado e pela paciência que tiveram comigo nesta fase. Agradeço sobretudo à minha irmã Vanessa Sousa por toda a ajuda e apoio e ao Joaquim Dias, que sempre ouviu os meus “desabafos”, apoiando-me sempre.

Aos meus colegas de curso e professores, que me ensinaram e acompanharam durante este percurso. Aos meus amigos do dia-a-dia, que sempre me disseram “tu consegues”.

A todas as pessoas que me guiaram durante a elaboração deste relatório, nomeadamente à Professora Doutora Ana Dias e os que me guiaram durante o estágio da empresa, ao Dr. Sérgio Faria pela sua orientação e cooperação neste relatório e especialmente à Dra. Sandra Figueiredo, que sempre me disse “errar é humano, conseguirás melhor”, ela que confiou em mim e me apoiou, sobretudo quando errava.

Aos colegas de departamento Helena Cunha e Luís Amaral que inicialmente tiveram a vontade de me explicar como se faziam as coisas e me ajudaram sempre que precisava.

A todos os que se mostraram disponíveis para me ajudar na elaboração do relatório, nomeadamente ao Dr. Sérgio Pinto, ao Dr. Paulo Graça, à Dra. Susana Andrade e ao colega Rúben Costa. Não esquecendo também o especialista na área de Gestão de Risco, que mesmo não me conhecendo, se mostrou imediatamente disponível e me esclareceu bastantes dúvidas.

Ao colega e também estagiário na empresa, Nuno Alves, pelas companhias, pelas chamadas à atenção, pelas “dicas” dadas e pelas opiniões trocadas.

Por fim, não considerando como últimos, mas sim como pessoas importantes, agradeço a todos os colaboradores da Sociedade Comercial C. Santos, que me acolheram e se preocuparam comigo durante os 8 meses de estágio, que fizeram com que me sentisse membro daquela grande Família, que me fizeram rir, que me fizeram sentir bem durante este tempo.

palavras-chave

Crédito, gestão de risco de crédito, modelo de processos, gestão de *workflow*.

resumo

O presente relatório descreve o projeto “Gestão do risco de crédito: proposta de um modelo de processos para a Sociedade Comercial C. Santos”, desenvolvido no âmbito da unidade curricular “Dissertação / Projeto / Estágio” do Mestrado em Gestão, na vertente de Finanças Empresariais.

Tratando-se de um projeto de natureza teórico-prática, este foi acolhido pela empresa, tendo-o eu assumido na Soc. Com. C. Santos (SCCS) desde setembro de 2015, sob o acompanhamento do Dr. Sérgio Faria, diretor financeiro/administrativo e da Dra. Sandra Figueiredo, responsável do departamento financeiro.

Os objetivos deste projeto foram perceber como a empresa procede à criação/manutenção das contas dos clientes, com vista à criação de um modelo de processos para a gestão do crédito concedido a clientes, onde estarão definidas todas as regras, revistas e aprovadas por todas as partes interessadas (departamento de controle de crédito, departamento financeiro e departamento comercial).

Para tal, foi feita uma revisão da literatura, seguida do desenvolvimento do trabalho prático. Assim, o relatório está dividido em quatro capítulos, começando pela revisão bibliográfica (Capítulo I), que aborda temas que vão desde a definição de crédito até à gestão de processos. O segundo capítulo é dedicado à empresa (Sociedade Comercial C. Santos), onde se apresenta a sua história e o tema concreto em estudo. No terceiro capítulo é descrita a metodologia utilizada e no quarto e último capítulo são apresentados os resultados, designadamente uma perspetiva global sobre o tema e uma proposta para o setor automóvel, bem como a proposta do modelo de processos para a gestão de crédito no caso específico da Sociedade Comercial C. Santos.

keywords

Credit, credit risk management, process model, *workflow* management.

abstract

The present report describes the project "Credit Risk Management: proposal of a Process Model for Sociedade Comercial C. Santos," developed within the curricular unit of "Dissertation / Project / Internship" of the Master in Financial Management.

Since this is a project of theoretical and practical nature, this was welcomed by the company and I assumed it in the Soc. Com. C. Santos (SCCS) since September 2015, under the supervision of Dr. Sérgio Faria, Financial Managing Director and Dra. Sandra Figueiredo, head of the finance department.

The objectives of this project were to understand how the company carries out the creation / maintenance of customer accounts, with a view to creating a process model for the management of credit granted to customers, where all the rules would be set, reviewed and approved by all stakeholders (credit control department, finance department and commercial department).

To achieve these goals, a literature review was carried out, followed by the development of practical work. Thus, the report is divided into four chapters, starting with the literature review (Chapter I), which addresses topics ranging from the definition of credit to management processes. The second chapter is dedicated to the company (Sociedade Comercial C. Santos), where the history and the specific subject under study are presented. The third chapter describes the methodology used and the fourth and final chapter presents the results, including a global perspective on the issue and a proposal for the automotive sector, as well as the proposed process model for credit management in the specific case of Sociedade Comercial C. Santos.

Índice

Introdução.....	1
Capítulo I – Revisão da Literatura	3
1. O crédito e a Gestão de Risco de Crédito.....	3
2. A Modelação de Processos	9
2.1. Gestão de <i>workflow</i>	9
2.2. Rede de Petri.....	12
2.3. Um <i>Workflow</i> em Rede de Petri	12
Capítulo II – A Sociedade Comercial C. Santos.....	18
1. História	18
2. Tema em estudo.....	20
Capítulo III – Metodologia.....	28
Capítulo IV – Resultados.....	30
1. A gestão de risco de crédito: uma perspetiva sobre o tema e proposta para o setor automóvel.....	30
2. Módulo para a criação de contas da SCCS.....	35
3. Uma proposta de um modelo de processos para a gestão de crédito na Sociedade Comercial C. Santos	36
3.1 Processo até à criação da conta corrente do Cliente.....	37
3.2 Acompanhamento das contas corrente	38
3.3.1 Processo de Clientes Duvidosos.....	39
3.3.2. Processo de Clientes Insolventes	40
Conclusão	41
Bibliografia	42
Anexos.....	44
Anexo 1 – Síntese de Opiniões (SCCS).....	45
Anexo 2 – Exemplo Relatório de Negócios, Ignios.....	51
Anexo 3 – Comunicação MBP	56
Anexo 4 – Formulário para criação de conta a crédito.....	60
Anexo 5 – Percentagem de Clientes Duvidosos na SCCS	61
Anexo 6 – Entrevista Externa Transcrita	62

Índice de Tabelas

Tabela 1 Possíveis técnicas de cobrança - adaptado de (Carvalho, 2009)	7
Tabela 2 Entrevistas Exploratórias	29

Índice de Figuras

Figura 1 Problema de gestão de um <i>workflow</i> management (Georgakopoulos et al., 1995)	10
Figura 2 As quatro fases que o desenho de um workflow atravessa, adaptado de Aalst & Hee (2009)	10
Figura 3 Exemplo de uma Rede de Petri de um modelo de <i>Workflow</i> (Salimifard & Wright, 2001)	13
Figura 4 Subprocesso "fase 1" (Aalst & Hee, 2009)	14
Figura 5 Encaminhamento sequencial (Aalst & Hee, 2009)	14
Figura 6 Encaminhamento paralelo (Aalst & Hee, 2009)	15
Figura 7 Encaminhamento seletivo (Aalst & Hee, 2009)	16
Figura 8 Exemplo de um processo (Aalst & Hee, 2009)	16
Figura 9 Quatro situações incorretas (Aalst & Hee, 2009)	17
Figura 10 Exemplo de um processo semelhante ao proposto (Aalst & Hee, 2009)	17
Figura 11 Diferentes módulos do Autoline	22
Figura 12 Exemplo de uma Conta "C"	23
Figura 13 Exemplo de uma Conta "B"	24
Figura 14 Exemplo de uma Conta "D"	25
Figura 15 Letras disponíveis para a criação de conta	26
Figura 16 Finalidade da Criação de Conta	36
Figura 17 Tipo de pagamento	36
Figura 18 Após escolha de pronto pagamento	36

Introdução

Como já foi referido nas primeiras páginas, este relatório descreve o projeto “Gestão do risco de crédito: proposta de um modelo de processos para a Sociedade Comercial C. Santos”, desenvolvido no âmbito da unidade curricular “Dissertação / Projeto / Estágio” do Mestrado em Gestão, na vertente de Finanças Empresariais.

O estágio foi realizado na Sociedade Comercial C. Santos (concessionário da Mercedes Benz), durante 8 meses, tendo tido início a 15 de setembro de 2015 e término a 13 de maio de 2016. O mesmo foi realizado sob orientação científica da Professora Doutora Ana Dias, da Universidade de Aveiro, e sob a orientação cooperante do Dr. Sérgio Faria (diretor financeiro/administrativo) e da Dra. Sandra Figueiredo (responsável do departamento financeiro).

Na altura de preparar a proposta de tema para o relatório de estágio, a prioridade foi encontrar um tema que, para além do interesse académico, servisse também os interesses da empresa em questão e, para isso, houve necessidade de reunir com os responsáveis da empresa. Auscultadas as opiniões de todos, chegou-se à conclusão de que na empresa, apesar da preocupação e da prioridade atribuída à gestão das contas dos seus clientes, nunca teria existido, até à data, nada formalizado relativamente aos processos de criação e manutenção das referidas contas, o que terá, segundo me fui dando conta, levantado já alguns problemas, designadamente a discricionariedade com que alguns casos seriam tratados, resultado desta falta de formalização dos fluxos de trabalho.

Não se pode deixar ainda de referir um importante fator de contexto que tem vindo a condicionar fortemente a atividade e os resultados das empresas portuguesas, a crise financeira internacional, desencadeada em 2008 nos Estados Unidos, com repercussões sérias na economia portuguesa e que fizeram com que em 2011, Portugal conhecesse “uma grave crise financeira, ficando a um passo da bancarrota. Em 2015, Portugal conhece uma grave crise económica, social, política e moral, sem ter resolvido a sua crise financeira”(Pereira, 2015).

Como nos mostra o autor Lopes (2015), de fato, “a situação económica em Portugal nos últimos anos colocou desafios acrescidos às empresas nacionais”. Assim, face às restrições de crescimento no mercado interno, muitas empresas portuguesas souberam encontrar respostas apostando no desenvolvimento das suas operações internacionais. Ainda segundo este autor, as sociedades não financeiras, como é o caso da SCCS, por via do aumento do seu volume de negócios em mercados externos, deram um suporte determinante para a economia portuguesa resistir à profunda desvalorização do seu mercado interno.

Embora muitos autores concordem que as crises são provenientes de uma incorreta análise, ou ainda de uma menos criteriosa avaliação das propostas de concessão de crédito, estes reconhecem e concordam que a economia e os seus agentes necessitam de deter recursos que possam investir de forma a poder criar valor acrescentado. Assim sendo, a solução para muitos passa pela regulação e padronização por parte das entidades competentes, para que o risco seja reduzido nos mercados e as concessões de crédito por algumas empresas não sejam parte do problema, mas sim uma solução de apoio às economias sempre que as adversidades surjam.

Nos dias de hoje, em que ainda se veem sinais de deterioração do quadro económico, a concessão de crédito é um fator importante em que as empresas devem pensar e repensar. Há clientes que se preocupam com a sua dignidade, cumprindo com a sua palavra e regularizam as suas contas no período acordado com a empresa, no entanto há clientes que permanecem anos e anos sem regularizar as suas contas.

Neste contexto, se a empresa que concede o crédito tiver um modelo de processos definido (para a gestão de crédito), este poderá ser determinante na gestão do risco subjacente a qualquer operação desta natureza, bem como no alinhamento de interesses entre as diferentes partes envolvidas no processo, nomeadamente o departamento comercial e o departamento

financeiro que, muitas vezes, parecem defender interesses divergentes. Assim sendo, um modelo de processos, onde as regras são explicitadas, pode inclusivamente servir para recordar a todas as partes envolvidas, os objetivos que são comuns e para garantir um determinado nível de serviço ao cliente final.

Assim, dispor de uma política de crédito formalizada e mais clara para todos, é um sinal de coragem, assumindo-se a responsabilidade de a seguir e respeitar. “Coragem não só por parte de quem propõe a política de crédito, mas também por parte de quem a aprova e por parte daqueles que a terão de encarar como referencial no desempenho da sua atividade profissional” (Carvalho, 2009).

Capítulo I – Revisão da Literatura

1. O crédito e a Gestão de Risco de Crédito

Antes de começar a analisar o tema em questão, é importante perceber o que realmente será falado neste relatório, nomeadamente os temas envolvidos. Neste capítulo serão abordadas as definições de crédito e risco de crédito, bem como o tema da gestão de risco que lhe está subjacente.

Nem todos os autores defendem do mesmo modo a definição de crédito, mas todos chegam à conclusão de que este é importante em todas as empresas, sejam Pequenas e Médias Empresas (PME) ou Grandes Empresas (GE). O crédito tem o propósito de ajudar os clientes com menos posses, permitindo que estes liquidem as suas faturas num prazo estipulado inicialmente, normalmente entre 30/60/90 dias, podendo ir até 180 dias, variando de empresa para empresa.

Assim, na perspetiva de Carvalho (2009) a etimologia da palavra “crédito” radica no vocábulo *creditum*, proveniente do verbo *credere*, que significa “acreditar”. E esta palavra faz todo o sentido, pois atribuir crédito significa acreditar na palavra do cliente, ou seja, acreditar que este irá cumprir com os prazos de pagamento. Para o cliente, a palavra “acreditar” também tem o seu sentido, acreditar que ter crédito é benéfico para ele, para ajudar nas suas economias, entre outros benefícios.

Este autor defende ainda que crédito é “um diferimento do pagamento relativamente ao usufruto dos recursos e contribui para incrementar o poder de compra imediato dos consumidores e dos investidores”(Carvalho, 2009).

Segundo Lemes et. al (2002), defendido por Moritz, Augusto, & Deluca (2013), “o crédito é fator facilitador para as vendas. Através do crédito as empresas podem vender muito mais do que venderiam se não fizessem essa opção. Ao mesmo tempo, crédito é fator de risco para as empresas, o que torna a sua administração complexa, exigindo de gestores e executivos elevada atenção e uso de técnicas para evitar perdas com devedores relapsos”.

Para Lemes et. al. (2002), ainda mencionado por Moritz et al. (2013), o crédito é muito importante no que diz respeito às vendas e é responsável pelos valores do ativo corrente. Este autor defende que é importante a gestão das contas a crédito, uma vez que vivemos numa economia onde o mercado consumidor está habituado a comprar a prazo.

O autor Moritz et al. (2013) defende que “a origem do crédito é um sistema de trocas em que a parte vendedora entregará um produto ou um serviço para a parte compradora, que deverá pagar por isso numa data determinada”.

E, afinal, o que significa “conceder crédito”? Durante a concessão de crédito as empresas só pensam se esta atitude lhes vai trazer melhoria no que respeita aos seus saldos e, para isso, têm de ter em atenção a quem está a fornecer crédito, analisando o histórico do cliente. Se este for um cliente particular, tenta-se recolher o máximo de informação junto das entidades que com ele se relacionam, como bancos por exemplo. Se for uma empresa, analisa-se o relatório de negócios, no caso da SCCS este relatório é retirado da base de dados “Ignios¹”, onde estão representados todos os registos financeiros da atividade daquela empresa, como o balanço, onde se pode verificar os ativos, passivos e capital próprio da empresa, as demonstrações financeiras, o nível de risco da empresa, entre outros.

Enquanto Carvalho (2009) defende que a concessão de crédito simboliza um ato de confiança do credor em relação ao devedor, bem presente na origem da palavra crédito, Moritz et

¹ A IGNIOS – Gestão Integrada de Risco S.A. é a base de dados utilizada pela SCCS para recolha de informação adicional de uma determinada empresa, como podemos ver no anexo 2. Podemos aceder ao site do IGNIOS através do link “<http://www.ignios.pt/>”

al. (2013) mostra que esta é uma resposta individual da empresa a cada cliente, ou seja, se o cliente satisfizer as condições mínimas preestabelecidas pela empresa, poderá existir financiamento.

Durante a pesquisa bibliográfica para a elaboração da sua dissertação, Ramos (2012) percebeu que desde o início da década de 1980 se tem assistido a uma tendência crescente na concessão de crédito, bem como a um crescimento económico acelerado baseado nesse mesmo crédito.

Assim, conceder crédito implica a análise prévia de informação relacionada com o cliente. Tanto os clientes como as empresas vêm a concessão de crédito como uma “ajuda” para eles (clientes), que permite usufruir de um bem ou serviço numa dada altura, pagando posteriormente, no prazo acordado.

Uma vez que já foi feita a análise para perceber o que significa crédito, ou seja, dar/ter crédito e concessão de crédito, falta perceber o sentido de risco. Assim, durante os próximos parágrafos, será feita a análise de várias definições, defendidas por diferentes autores.

Pinho, Valente, Madaleno, & Vieira (2011) defendem que a origem da palavra “risco” deriva do termo italiano *risicare*, que significa desafiar. Tal como a palavra “acreditar”, “desafiar” também faz sentido tanto para a empresa, como para o cliente. A empresa tem o desafio de confiar no cliente e de “emprestar” um certo valor durante um curto prazo. E, para o cliente, será um desafio “arriscar” este novo método, não pagando a pronto, mas sim, passado uns dias o que, por vezes, ajuda o cliente a “gerir” as suas contas e os prazos a cumprir. Logo, o termo “risco” pode ser entendido mais como uma escolha do que como uma fatalidade, um sinal ou um destino.

Já Carvalho (2009) defende que o risco “consiste na probabilidade de ocorrência de eventos cujas consequências reduzam as perspetivas de concretização de objetivos delineados para uma determinada variável, seja esta financeira ou não”. O autor afirma que, para suportar o cálculo do risco de crédito, terá de haver uma análise prévia, tal como já foi mencionado anteriormente, no que diz respeito à informação financeira do cliente em questão, ou seja, deve haver recolha, tratamento e análise de informações relevantes sobre este e sobre o contexto que o rodeia.

Como refere Warren Buffett, famoso investidor norte-americano, mencionado por Carvalho (2009) “o risco é originado quando não se sabe o que se está a fazer”. Por isso, para manter o risco sob controlo, dever-se-á tornar claro que resultados são esperados da gestão de crédito e quais as formas válidas de os concretizar. A especificação destes aspetos faz parte das políticas internas de cada organização, nomeadamente da política de crédito (Carvalho, 2009).

Ramos (2012), na sua tese, defende que risco de crédito é o risco de maior ou menor probabilidade de uma empresa, ou de um Estado que emite instrumentos de dívida, pela incerteza quanto ao retorno esperado ou por incapacidade do tomador do empréstimo. O risco em si não é sempre mau, as empresas é que têm de saber lidar com ele, ou seja, fazer a sua gestão (Wu, Olson, & Luo, 2014).

“Assim, o risco de crédito baseia-se na capacidade do emissor de cada título em honrar a obrigação assumida no mesmo. Porém, este risco não está implícito na volatilidade do instrumento financeiro. A situação de incumprimento pode ser causada por problemas financeiros, devido a má gestão ou administração, dificuldades de natureza económica, e, por vezes, falta de vontade de cumprimento, entre outras. Basicamente, pode ser definido como o risco de contraparte em não honrar os seus compromissos. O risco de crédito ocorre sempre que existe a probabilidade de uma contraparte que pode não nos pagar um cash flow no futuro”

(Pinho et al., 2011, p.249)

Na perspetiva de Iscoe, Kreinin, Mausser, & Romanko (2012), “O risco de crédito refere-se às perdas monetárias que possam resultar do incumprimento ou de uma mudança de uma contraparte de um contrato financeiro. Note-se que uma redução na probabilidade não cumprida, isto é, uma transição para um estado de crédito mais favorável, resulta num ganho monetário. No entanto, esses ganhos são geralmente pequenos em relação às perdas que ocorrem devido a descidas de crédito”.

Segundo Carvalho (2009), após o início da relação comercial a crédito, as funções do departamento responsável pela gestão das contas a crédito têm continuidade com a monitorização do risco de crédito dos clientes, estando as mesmas concluídas apenas quando a dívida se encontrar integralmente liquidada. “Na verdade, não deixa de ser um facto que a venda nas transações comerciais só ficará completa quando a faturação correspondente estiver devida e integralmente liquidada” (Carvalho, 2009, p.41).

Ou seja, “após a avaliação e quantificação do risco de crédito, há que decidir como abordar ou gerir esse mesmo risco. Da adequada conjugação destes fatores (avaliação, medição e gestão), obtém-se um dos vetores estratégicos que permite à organização materializar os seus objetivos de lucro e de valor: a gestão de risco de crédito ou, abreviadamente, gestão de crédito”(Carvalho, 2009, p.39). “Para a maioria das empresas, contas a receber é o maior ativo do seu balanço. Portanto, qualquer inadequada gestão de risco para contas a receber pode ter um sério impacto sobre as demonstrações financeiras da empresa” (Wu et al., 2014).

“O propósito da gestão de risco não deve ser evitar os acontecimentos desfavoráveis, mas sim contribuir para assegurar o valor e/ou lucro, por consequência facilitando a concretização dos objetivos da organização. Um sistema robusto de gestão de risco permite, entre outros, manter a continuidade do negócio a evitar a falência, gerir os efeitos decorrentes das alterações no contexto externo à organização, obter benefícios e explorar oportunidades”(Carvalho, 2009, p.39).

Segundo os autores Saunders (1997) e Crouhy et al. (2000), mencionados por Rodrigues (2013), alguns estudos empíricos sobre fatores de risco de crédito mostram que os fatores que influenciam o risco em todo o tipo de investimentos e que causam o risco de crédito são fundamentalmente diferentes fatores macroeconómicos, dependendo do país que está a ser analisado.

Tal como acrescentam Richard Brealey e Stewart Myers, professores de finanças na London Business School e na MIT Sloan School of Management, mencionados por Carvalho (2009), “o trabalho do gestor de crédito não é minimizar os incobráveis, é maximizar os lucros”. A gestão do risco é, desta forma, uma componente fundamental da equação de maximização de lucros, ao reduzir ou manter controladas as consequências perversas da probabilidade de perda, sem abdicar totalmente das oportunidade que tal risco propicia (Carvalho, 2009).

“As instituições financeiras começam agora a perceber os benefícios dos modelos de gestão de risco de crédito. Estes modelos foram concebidos para ajudar o gestor de risco a projetar o risco, medir o lucro e a revelar novas oportunidades de negócio. O sucesso dos modelos de gestão de risco de crédito depende do seu desenho e da sua implementação inteligente e responsável. Tem havido um grande progresso nestes modelos, mas a indústria deve continuar a avançar com o estado da arte”
(Pinho et al., 2011, p.250).

Nesta perspetiva, Carvalho (2009) conclui que a garantia de sucesso na gestão de cobranças reside no acompanhamento permanente do risco de crédito do cliente, na tomada de ações em tempo útil e na manutenção da qualidade do serviço prestado.

Roda (2011) conclui também que “o risco de crédito representa um dos maiores problemas que as instituições financeiras enfrentam no âmbito da sua atividade de intermediação financeira. Ao concederem crédito a clientes, incorrem no risco de estes não cumprirem com as obrigações contratadas e, conseqüentemente entrarem em incumprimento. Desta forma, é fundamental que as instituições apresentem uma eficiente gestão e análise do risco de crédito de modo a diminuírem a proporção de incumprimentos da sua carteira de clientes”.

Na opinião de Carvalho (2009), para um bom procedimento no que respeita à faturação, as condições da concessão de crédito devem estar adequadas ao negócio e ao risco, nomeadamente em termos de condições de pagamento, prazo e limite de crédito. Este autor demonstra que “quanto maior for o atraso de pagamento, menor será a probabilidade de recuperar a dívida”, defendendo também que “os clientes devem estar corretamente segmentados, a monitorização dos seus consumos deve precaver exposições demasiado elevadas e têm de ser definidas as estratégias ou planos para ser bem-sucedido no contexto adverso do crédito vencido”(Carvalho, 2009).

“Um modelo de gestão de risco de crédito sugere ao respetivo gestor como afetar o capital de risco de crédito aos vários negócios, de forma a otimizar o risco e as características de rendibilidade da empresa. Assim, um modelo de gestão de crédito compara as características de risco e rendibilidade entre ativos individuais ou negócios”(Pinho et al., 2011).

Quando as faturas do cliente vencem, a empresa deve atuar de imediato e tentar perceber o que se passa. Por vezes o atraso até pode não ser culpa do cliente, pois a fatura pode estar retida na empresa por alguma razão, pode ter sido extraviada durante o envio, ou então pode haver por exemplo um pagamento por identificar. Todos os pensamentos são possíveis, pois não podemos dizer logo que a culpa é do cliente.

Segundo Carvalho (2009), num sentido mais amplo, o termo “cobranças” é um ato que se reporta ao processo normalmente aplicado a todos os clientes, onde se inclui, por exemplo, a emissão de faturas e a gestão de recebimentos. Contudo, numa visão mais restrita, a utilizada no contexto deste relatório, a expressão reporta-se às cobranças da dívida vencida.

Os créditos de curto prazo, nas sociedades não financeiras, como é o caso da SCCS, concedidos aos clientes, e reproduzidos nos seus balanços através da rubrica “Clientes Conta Corrente”, expressam o valor registado de vendas, mas por receber. Na opinião de Carvalho (2009), só depois de ser lançado o pagamento do cliente, ou seja, só depois das faturas estarem liquidadas, é que a empresa pode reconhecer a contribuição positiva das vendas a crédito para o seu lucro. Segundo este autor, “as cobranças devem ser encaradas como a componente de negócio que determina se o processo de venda culminou em êxito ou redundou em fracasso”(Carvalho, 2009).

Tal como menciona o autor Carvalho (2009) , o primeiro aviso de cobranças enviado aos clientes de baixo risco não deve constituir mais do que um lembrete, emitido no pressuposto de que o cliente se esqueceu de atempadamente liquidar a dívida.

Tabela 1 Possíveis técnicas de cobrança - adaptado de Carvalho (2009)

Ação	Eficácia²	Custo³	Comentário
Cartas de cobrança⁴	☹	☺	Comunicação num só sentido e sujeita a interpretações erradas.
Telefonemas⁵	☺	☹	Comunicação em ambos os sentidos. Permite identificar e resolver problemas.
Suspensão de crédito	☺	☺	Quando mal aplicada, pode conduzir à perda do cliente. ⁶
Visitas a clientes⁷	☺	☹	Comunicação em ambos os sentidos. Permite identificar e resolver problemas.
Comunicação do incumprimento	☺	☺	Se indevidamente aplicada, pode conduzir à perda do cliente.
Contencioso/Insolvente	☺	☹	Solução de último caso.

☺ - Favorável;

☹ - Desfavorável.

Se o cliente não puder pagar as faturas na totalidade, a empresa pode optar por propor ao cliente que este passe a fazer pagamentos parciais, mediante o acordo de pagamento, ou então passar cheques pré datados para titular a dívida.

Após um acontecimento destes, se a empresa reconhecer que o cliente tem potencial valor para o seu desenvolvimento e crescimento, poderá adotar como solução a modificação do tipo de pagamento do cliente, tentando assim minimizar o risco, ou seja, em vez de ter crédito a longo prazo, passa a ter crédito a curto prazo, podendo optar por exemplo pelo Débito Direto (SDD)⁸, ou então por cheque pré datado a trinta dias, contra entrega do material ou do serviço prestado.

Como é habitual em todas as empresas, após o pagamento das faturas, é enviado o recibo do pagamento. Há empresas que, normalmente, junto ao recibo dos clientes têm ainda por hábito anexar o extrato da sua conta e a chamada de atenção das faturas mais atrasadas. No entanto, há clientes que normalmente recebem as cartas e sabendo que é o recibo, guardam e nem o vêm, nem reparam que tem o extrato anexado.

Dadas as circunstâncias, quando o Departamento Financeiro está perante o pagamento do cliente e verifica que há faturas mais antigas que ainda ficam por liquidar, deverá ligar com o cliente e tentar perceber o porquê do não pagamento.

2 Das ações de cobranças.

3 Há ações que têm mais custos do que outras, por exemplo os telefonemas e as visitas a clientes que envolvem recursos humanos, têm claramente custos superiores. Enquanto o envio de *e-mail* e de cartas que são ações mais automatizadas, já requerem custos mais baixos.

4 Normalmente as empresas é que estipulam quantas cartas enviar, pois isso depende dos avisos que são feitos. No caso da SCCS são enviados três tipos de cartas (CN1, CN2, CN3).

5 A empresa, ou responsáveis de tal acontecimento (normalmente departamento financeiro), ao contactarem o cliente, deverão ser suficientemente explícitos e não agir de forma inadequada/agressiva.

6 Se for questionado o porquê da suspensão de crédito, a empresa, ou a pessoa que suspendeu o crédito (normalmente colaborador do departamento financeiro) deverá explicar ao cliente o que aconteceu.

7 Normalmente as visitas são feitas pelos vendedores, onde estes se responsabilizam em falar com o cliente, explicando o que está a acontecer e pedindo “justificações” para o não pagamento das faturas.

8 No caso da SCCS o SDD funciona de acordo com o sistema por esta adotado, ou seja, o “Autoline”, automaticamente seleciona o cliente para débito direto, após o vencimento das faturas, normalmente 30+15 dias.

Se, por razões alheias à empresa que está a proceder à cobrança, existir alguma impossibilidade de contacto com o cliente, esta poderá então proceder ao envio de carta. Se mesmo com o envio das cartas, não obtiver qualquer resposta do cliente, ou porque a carta não foi entregue ao cliente, por este ter mudado de residência e não ter contactado a empresa, ou então porque o cliente sabe que tem a dívida e ao receber a carta sinalizada com o nome da empresa, simplesmente a ignora, estes passam a “clientes duvidosos”.

No entanto, há autores, como Martins (2010), que defendem que clientes com faturação atrasada são chamados desde logo clientes insolventes, sendo que, no seu ponto de vista, um cliente insolvente pode acordar com a empresa um plano de pagamentos. Segundo este autor, o objetivo é sempre conciliar as duas coisas, o bem-estar do cliente e da empresa.

Segundo Carvalho (2009), p.77 “A insolvência representa a impossibilidade de um devedor cumprir as suas obrigações vencidas, face a um ativo insuficiente para satisfazer o passivo. Para além das sociedades comerciais, civis, ou qualquer sociedade comercial, também podem ser declaradas insolventes quaisquer pessoas singulares ou coletivas, associações sem personalidade jurídica, os estabelecimentos individuais de responsabilidade limitada, entre outros”.

Numa notícia publicada no jornal *on-line* “Economias”, conseguimos perceber que “cliente insolvente” é aquele que não consegue cumprir com os seus compromissos perante os credores, ou seja, é aquele cliente que por motivo de falência da empresa, não consegue liquidar as suas contas (Economias & Economias, 2016).

Para ter a certeza de que o cliente é apenas um “cliente duvidoso” e não “insolvente”, a empresa pode optar por intercalar a informação disponível no seu sistema, com a informação que é disponibilizada noutros sistemas, como o Instituto Formador Comercial (IFC) que disponibiliza semanalmente uma base de dados onde estão detalhadas todas as informações necessárias correspondentes às outras entidades. Essa base de dados é formada pela junção da informação diária presente no Diário da República ou no *Citius*⁹ (INCM, 2016).

Assim, a informação disponível, no caso do IFC, mostra quem é o réu e os seus dados, quem é o credor e os seus dados e quem é o administrador insolvente, entre outros. A partir dessa base de dados, a pessoa responsável pela sua análise consegue perceber quais as empresas que entraram em insolvência ou que se encontram em PER (Processo Especial de Revitalização). Após essa análise, tudo depende da empresa que está a analisar e do sistema que esta adota, uma vez que é necessário efetuar uma análise paralela da informação fornecida e da informação que está presente no sistema diário da empresa analista.

No *site* atualizado da “*Ignios*” podemos ver que, em abril de 2016, “registaram-se 785 empresas insolventes, aumentando para 1.507 o número de insolvências no acumulado do ano. Assim, nos dois primeiros meses de 2016, as insolvências cresceram 27% face ao mesmo período do ano passado e mantém-se a tendência de crescimento observada desde junho passado. Este crescimento deve-se, sobretudo, ao aumento de 56,3% no número de processos de insolvência concluídos (para 722 empresas). Nos processos ainda em desenvolvimento/análise, as insolvências requeridas pelos credores recuaram 0,5% (381 empresas) e as solicitadas pelas próprias empresas aumentaram 18,2% (384 empresas) ”.

9 “Palavra derivada do latim, que significa mais rápido, mais célere, é um projeto de desmaterialização dos processos nos tribunais judiciais desenvolvido pelo Ministério da Justiça. Engloba aplicações informáticas para os diversos operadores judiciais: magistrados judiciais e do Ministério Público, funcionários judiciais e mandatários judiciais” (Justiça, 2008).

2. A Modelação de Processos

2.1. Gestão de *workflow*

Nos últimos tempos, têm sido muitas as organizações que, reconhecendo a importância da modelação dos seus processos de negócio, a adotam e assumem como prioritária na organização e gestão dos fluxos de trabalho (*workflow*). O próprio conceito de gestão de *workflow* tem evoluído de ano para ano. Há pouco consenso sobre o que é o *workflow* e o que este deve fornecer. No entanto, *workflow* está relacionado com a automação dos processos de negócio e de informação numa organização (Georgakopoulos, Hornick, & Sheth, 1995). Segundo estes autores, a gestão de *workflow* já era abordada no séc. XIX e, neste momento, ainda continua a ser alvo de estudo com o objetivo de promover a eficiência das empresas.

Segundo Georgakopoulos et al. (1995), um *workflow* pode descrever tarefas de processos de negócio num nível conceitual necessário para entender, avaliar, e desenhar o processo de negócio. Aalst & Hee (2009) defendem que um sistema de *workflow* possibilita a uma organização usar e gerir processos de negócio estruturados e que se concentra sobretudo nas atividades rotineiras dos colaboradores. Na opinião de Georgakopoulos et al. (1995), este tipo de sistema possibilita a separação das atividades em tarefas bem definidas, funções, regras e procedimentos que regulam a maioria do trabalho.

Aalst & Hee (2009) referem ainda que “o sucesso de um sistema de *workflow* depende inteiramente da qualidade dos *workflows* desenhados”. Segundo estes autores o objetivo principal de um sistema de *workflow* é lidar com casos. No entanto, na perspetiva de outros autores, o objetivo principal do sistema de *workflow* é monitorizar, coordenar e controlar o trabalho de uma organização, de modo a obter mais eficiência e menos riscos de gestão (Mariano, n.d.).

No entanto, na opinião de Medina-Mores, Winograd, Flores, & Flores (1992), a estrutura do *workflow* é geral e universal. É geral na medida em que ocorre sempre que existe coordenação entre as pessoas, independentemente do que fazem. E é universal na medida em que é independente de qualquer cultura, língua ou meio de comunicação em que é realizado. “Há infinitas variações nos detalhes de como as medidas são tomadas e como as pessoas reagem a falhas dentro dos *workflows*, mas a estrutura básica é a mesma”, afirmam os autores.

Um *workflow* envolve tudo, desde a modelação de processos até à sincronização das atividades de sistemas de informação e os recursos humanos que realizam os processos (Georgakopoulos et al., 1995). Geralmente, o sistema de *workflow* não contém detalhes sobre o conteúdo do caso, apenas contém os detalhes dos seus atributos e condições. Este conteúdo é composto por documentos, ficheiros, arquivos, e/ou bases de dados que não são geridos pelo sistema de gestão de *workflow* (Aalst & Hee, 2009).

Na opinião de Medina-Mores et al. (1992) a maioria das abordagens atuais de *workflow* estão estruturadas em torno do domínio dos processos de informação. Esses processos começam com uma classe de objetos de informação, tais como formulários ou imagens armazenados, definindo posteriormente um fluxo de trabalho como uma sequência de ações a serem feitas sobre esses objetos. Como também podemos ver na Figura 1, antes de termos o *workflow*, temos de ter um processo, onde está descrito o que pretendemos fazer e para que servirá o *workflow*.

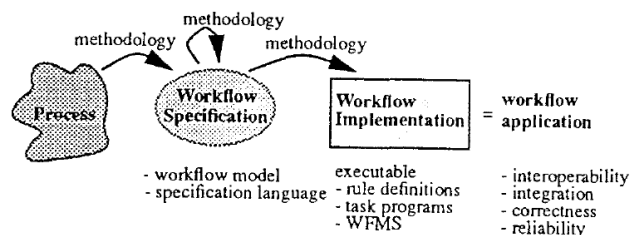


Figura 1 Problema de gestão de um *workflow management* (Georgakopoulos et al., 1995)

Assim, modelação de um processo, no ponto de vista de Georgakopoulos et al. (1995) é o entendimento do processo em questão, ou seja, antes do desenho do processo, é necessário entendê-lo. Isso geralmente envolve entrevistas a pessoas com conhecimento especializado sobre o processo.

Para definirmos um processo dependemos não só dos colaboradores das empresas, mas também das “máquinas”. Em primeiro lugar, devem ser definidas quais as tarefas necessárias para a execução do processo e fazer uma listagem, pondo essas tarefas pela ordem que devem estar no processo. Só depois disso é que devem ser associadas as tarefas aos recursos. Por palavras dos autores “não nos devemos deixar distrair pela estrutura tradicional da organização quando definimos um processo”. Ao todo devem ser reconhecidas quatro fases principais (figura 2) (Aalst & Hee, 2009).

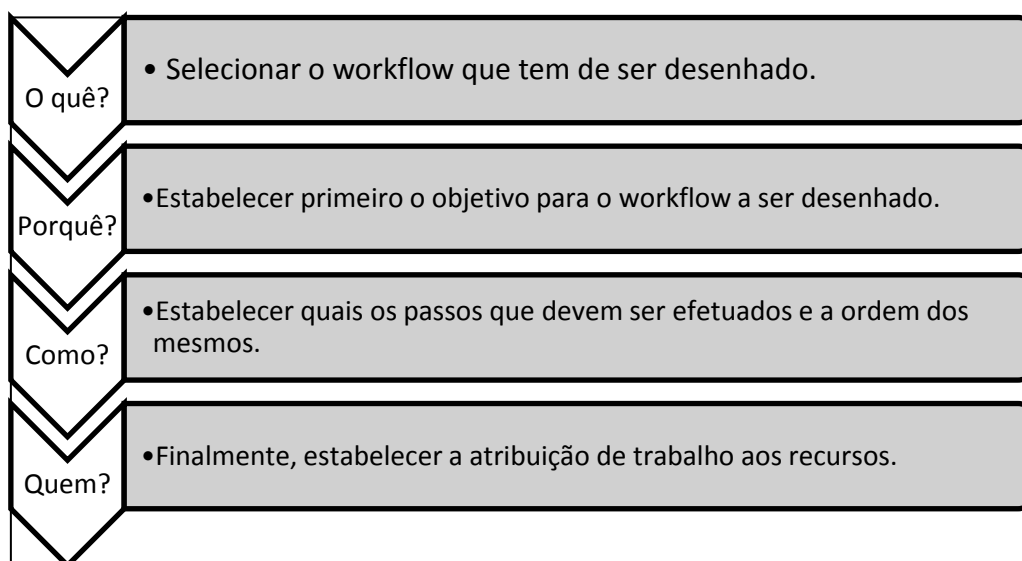


Figura 2 As quatro fases que o desenho de um *workflow* atravessa, adaptado de Aalst & Hee (2009)

Usando a definição de processo, podemos indicar quais as tarefas que precisam de ser executadas para uma categoria particular de casos. Podemos também mostrar a ordem pela qual elas têm de ser executadas. Contudo, a definição do processo não indica quem deve executar as tarefas, mas a forma como os itens de trabalho são associados aos recursos (pessoas e/ou máquinas) é muito importante para a eficiência e eficácia dos *workflows* (Aalst & Hee, 2009).

Como referido anteriormente, o processo indica quais as tarefas que necessitam de ser executadas e a ordem pela qual devem ser executadas, variando de empresa para empresa. Um processo pode ter ou não subprocessos, dependendo do caso, os processos são particulares e cada empresa adota o que for adequado para a resolução do seu problema. Segundo os autores, cada subprocesso por sua vez é constituído por tarefas, condições e possivelmente mais processos (Aalst & Hee, 2009).

Assim, segundo os autores Aalst & Hee (2009), uma tarefa constitui uma unidade lógica de trabalho e não o desempenho de uma dada atividade de um caso particular, logo, ao identificar as tarefas é possível estruturar os *workflows*.

Para distinguir a tarefa propriamente dita e o desempenho dessa tarefa como parte de um caso, os autores mencionados anteriormente aconselham o uso dos termos “item de trabalho” e “atividade”, sendo o “item de trabalho” a combinação entre um caso e uma tarefa prestes a ser executada. Podemos assim ver um “item de trabalho” como uma peça concreta de trabalho que pode ser executada. O termo “atividade” refere-se ao desempenho de um item de trabalho. Assim que o trabalho começa sobre um item de trabalho, este transforma-se numa atividade. Notemos que, ao contrário de uma tarefa, tanto o item de trabalho como a atividade estão ligados a uma caso específico (Aalst & Hee, 2009).

Podemos concluir então que “um sistema de *workflow* tem como objetivo suportar processos de negócio” (Aalst & Hee, 2009). A questão principal é: porque é que uma empresa deve usar um método específico para a gestão de *workflow*?

Segundo Aalst & Hee (2009), já existem vários métodos de desenvolvimento já testados que podem ser usados para construir sistemas de suporte ao *workflow*. No entanto, a gestão de *workflows* deverá passar por sete pequenos passos:

1. Modelação (analisar o que a empresa necessita de tornar mais claro com o modelo de processos, identificando o mais e o menos importante);
2. Análise (os processos têm de ser analisados, de forma a estabelecer se serão bem executados no sentido qualitativo e quantitativo);
3. Planeamento (a empresa deve ter bem estruturadas as tarefas do processo);
4. Gestão de transações (a empresa deve saber o que é necessário “entrar” e “sair”, pois só assim conseguirá gerir o seu processo, sabendo o que faz parte deste), segundo o *site* da empresa de serviços financeiros e profissionais (JLL, 2016), este ponto ajuda a empresa a assegurar que as operações relacionadas com o seu portefólio sejam executadas de forma consistente e estejam em consonância com os seus objetivos de negócios, detetando a informação certa do mercado;
5. Interoperabilidade (organização do trabalho, ou seja, escalonamento dos recursos);
6. Internet/intranet (deve ser exposta interna e externamente a informação necessária para a modelação do processo);
7. Gestão logística (apesar do processo já estar estruturado, deve haver sempre a sua gestão e o seguimento diário pelos responsáveis) (Aalst & Hee, 2009).

“O desenvolvimento de uma nova geração de sistemas de *workflow* vai, geralmente, ao encontro de uma reorganização radical dos processos de negócio. Um método para desenvolver um sistema do *workflow* deve, consequentemente, centrar-se nos processos de negócio e envolver tanto a organização como a tecnologia”
(Aalst & Hee, 2009, p.181).

2.2. Rede de Petri

Segundo os autores Pan, Darabos, & Moore, (2008), no que diz respeito a este termo, também não há uma definição única, pois cada autor tem a sua opinião e sempre que é necessário reformular esta definição, nenhum autor se dispõe a arriscar. “Usam o termo ‘rede de Petri’ para expressar o conceito básico” não se importando como é que esse termo é formulado, seja matematicamente ou literalmente (Pan et al., 2008).

As redes de Petri foram criadas em 1962 por Carl Adam Petri como ferramenta para modelar e analisar processos e um dos aspetos fortes desta ferramenta é o fato de possibilitar a sua descrição gráfica (Aalst & Hee, 2009).

Segundo Peterson (1981), defendido por Pádua, Silva, Inamasu, & Porto (2002), as redes de Petri são uma ferramenta para estudo de sistemas, que permitem uma representação matemática e uma análise concreta, fornecendo informações importantes sobre a estrutura e o comportamento empreendedor dos sistemas modelados.

“As redes de Petri são usadas para modelar processos, estas constituem um bom ponto de partida para uma teoria de *workflow*” (Aalst & Hee, 2009). Estas redes não afetam apenas uma única transição, mas sim várias, daí a sua importância nas modelações de processos (Pan et al., 2008).

Uma rede de Petri clássica é um grafo direcionado bipartido com dois tipos de nós designados de lugares e tarefas/transições (ações realizadas por pessoas ou sistemas) (Cost, Chen, Finin, Labrou, & Peng, 1999). Os lugares são representados por círculos e as transições por retângulos. Para podermos ligar uma transição a um lugar ou um lugar a uma transição temos os chamados arcos, não sendo possível ligar transições a transições nem lugares a lugares (Aalst & Hee, 2009).

2.3. Um *Workflow* em Rede de Petri

Pelas palavras de Aalst & Hee (2009), um *workflow* definido em termos de uma rede de Petri tem um único lugar de entrada “início” e um único lugar de saída “fim”. Tal rede de Petri só faz sentido se cada tarefa ou lugar estiver num caminho direto do lugar início para o lugar fim. Por outras palavras, não devem existir condições nem “tarefas soltas”. Uma tarefa que não esteja no caminho entre o lugar início e o lugar fim não contribui para uma conclusão bem-sucedida do processo ou pode ser ativada a qualquer momento.

Aalst (1996), defendido por Pádua et al. (2002), identifica três razões para uma empresa utilizar redes de Petri para a modelação do seu fluxo de trabalho:

1. As redes de Petri possuem uma semântica formal, apesar da sua natureza gráfica;
2. Estas não se baseiam apenas em eventos, mas também na modelação explícita de estados, o que faz com que exista uma clara distinção entre a ativação e a execução de uma tarefa;
3. Com a utilização de redes de Petri, existe uma abundância de técnicas de análise disponíveis e teoricamente comprovadas.

Noutra perspetiva, Oberweis et al (1997), também referido por Pádua et al. (2002), identifica cinco diferentes razões para se optar pelo uso de redes de Petri na modelação de fluxos de trabalho:

1. Integração de dados e aspetos comportamentais;
2. Suporte para processos simultâneos e cooperativos;
3. Diferentes graus de formalidade;
4. Disponibilidade de técnicas de análise;
5. Flexibilidade.

Na perspetiva de Salimifard & Wright (2001), na modelação de *workflow* utilizando redes de Petri, cada tarefa é representada por uma transição correspondente. Lugares representam as pré e pós-condições ou ainda os recursos requeridos para a execução de uma determinada tarefa. Os arcos representam as relações lógicas entre as tarefas e o próprio fluxo de trabalho. A representação gráfica das redes de Petri tem-se mostrado muito útil, pois permite a visualização dos processos e a comunicação entre eles. Os lugares podem representar um estado de um determinado evento, por exemplo, documento disponível (lugar com marca) ou documento indisponível (lugar sem marca).

“Ao usar redes de Petri para a modelação de um processo de gestão, ajuda a perceber melhor o conteúdo desse modelo”
(Pan et al., 2008).

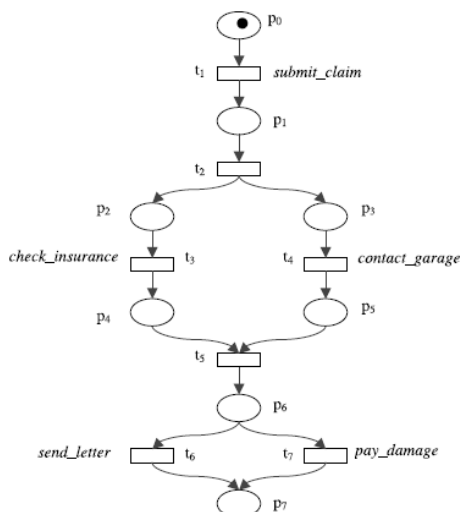


Figura 3 Exemplo de uma Rede de Petri de um modelo de Workflow (Salimifard & Wright, 2001)

Como já referido durante a construção do *workflow*, a pessoa pode optar por construir apenas um processo ou usufruir da construção de vários subprocessos, de modo a minimizar o espaço ocupado pela rede. Como podemos ver na Figura 4 o processo fase 1 tem um subprocesso, onde também existem lugares e transições (Aalst & Hee, 2009).

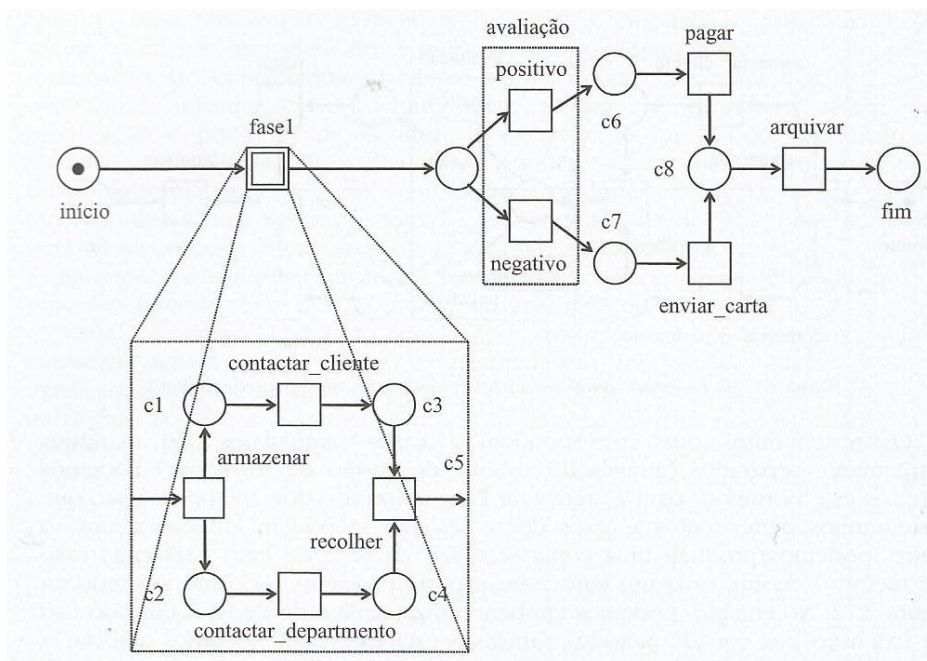


Figura 4 Subprocesso "fase 1" (Aalst & Hee, 2009)

“As tarefas podem ser opcionais. Isto é, podem existir tarefas que só precisam de ser executadas para um certo número particular de casos específicos” (Aalst & Hee, 2009). Para tal, Aalst & Hee, (2009) defendem que existe quatro possibilidades de encaminhamento na modelação de *workflows* através das redes de Petri, dependendo de como a tarefa deve ser executada.

O encaminhamento sequencial (Figura 5), tal como o nome indica, mostra-nos tarefas que precisam de ser executadas sequencialmente, existindo uma interdependência entre elas, ou seja o resultado da primeira é necessário para a execução da segunda (Aalst & Hee, 2009).

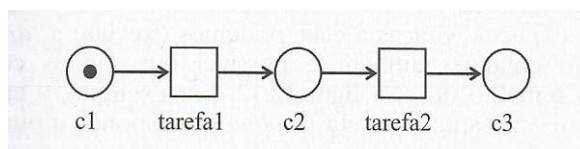


Figura 5 Encaminhamento sequencial (Aalst & Hee, 2009)

Já o encaminhamento paralelo (Figura 6) utiliza as tarefas “*And-split*”¹⁰, a tarefa armazenar que permite que mais do que uma tarefa possa ser executada ao mesmo tempo, e “*And-join*”¹¹, a tarefa recolher que permite sincronizar dois ou mais fluxos paralelos. Num processo de negócio no qual todos os casos são executados de uma forma completamente manual (sem a ajuda de um sistema de *workflow*), o encaminhamento sequencial é normalmente o mais utilizado. Através da introdução de um sistema de *workflow*, essas limitações são largamente eliminadas, podendo ser executadas paralelamente e fazer com que a instituição obtenha ganhos consideráveis a nível do tempo de execução dos processos (Aalst & Hee, 2009).

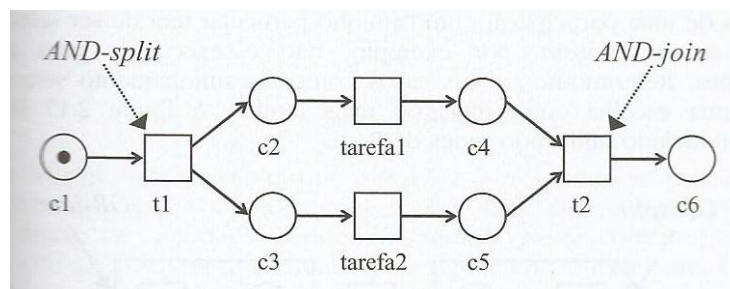


Figura 6 Encaminhamento paralelo (Aalst & Hee, 2009)

Um processo determina o encaminhamento para um tipo de caso específico, podendo existir diferenças de encaminhamento entre casos individuais. No caso do encaminhamento seletivo (Figura 7), o que está envolvido é a escolha entre duas ou mais tarefas. O “*OR-split*”¹², que seleciona um dos caminhos alternativos e o “*OR-join*”¹³, que volta a juntá-los (Aalst & Hee, 2009).

¹⁰ “A execução de um *And-split* resulta na criação de mais do que um *workflow* paralelo para o mesmo caso. Podemos afirmar que um *And-split* divide um caso em várias partes, as quais podem ser trabalhadas em simultâneo”. (Aalst & Hee, 2009, p.295)

¹¹ Uma tarefa *And-join* é o contrário de uma tarefa *And-split*. Esta tarefa só pode ser executada quando certas condições estão satisfeitas. “Podemos comparar um *And-join* com uma fase de uma cadeia de montagem que só pode ser executada quando todos os componentes necessários estão disponíveis. Um *And-join* só é aplicado no momento em que vários *workflows* paralelos necessitam de ser sincronizados. Usando um *And-join* é possível coordenar vários *workflows* paralelos para um caso particular”. (Aalst & Hee, 2009 p.295)

¹² “Durante o desempenho de um *OR-split*, um *workflow* é seleccionado através de um número de opções disponíveis. A escolha é normalmente baseada nos atributos particulares de cada caso. No entanto também pode ser aleatório. Um *OR-split* pode dividir um *workflow* num número de vias alternativas que mais tarde convergem num *OR-join*. Há dois tipos de *Or-join*, implícito e explícito, onde a diferença é baseada no momento em que a escolha é feita”. (Aalst & Hee, 2009 p.303)

¹³ “Um *OR-join* é uma tarefa na qual um número de *workflows* alternativos reconverge. Contudo, ao contrário do *And-join* nenhuma sincronização ocorre. Por outras palavras, a tarefa pode ser executada o mais rapidamente possível desde que uma única condição tenha sido satisfeita”. (Aalst & Hee, 2009 p.303)

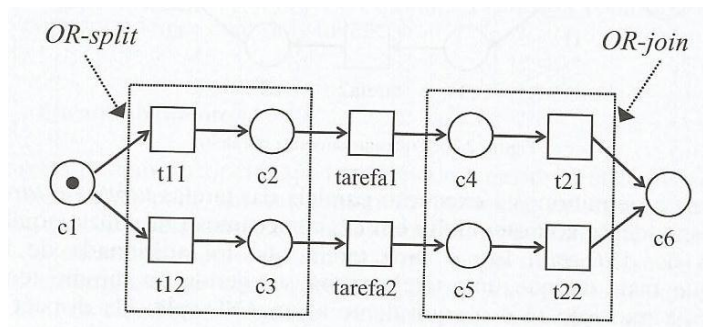


Figura 7 Encaminhamento seletivo (Aalst & Hee, 2009)

A última forma de encaminhamento é a execução repetitiva de uma tarefa, o encaminhamento iterativo. Este aplica-se quando uma tarefa precisa de ser repetida até que os resultados de um teste, subsequentemente, provem ser positivos (Aalst & Hee, 2009).

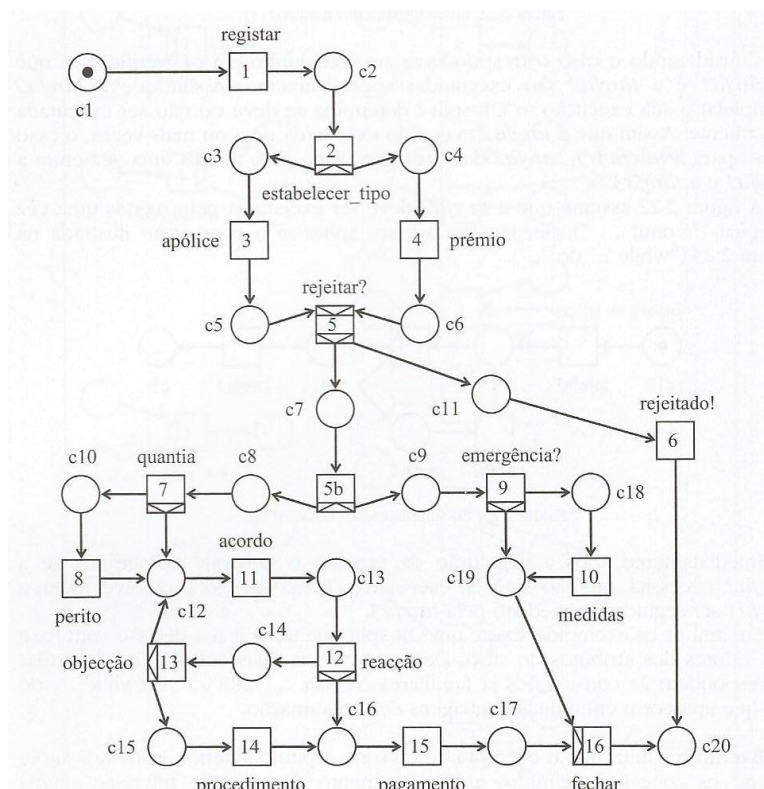


Figura 8 Exemplo de um processo (Aalst & Hee, 2009)

No passado, os processos de negócio tinham uma estrutura simples, uma vez que tudo estava escrito e pouco existia de digital, ou seja, quanto mais simples o modelo, mais fácil seria de “transportar”. Com a utilização de bases de dados e redes de comunicação, a informação pode ser partilhada. Pelo fato de diferentes pessoas poderem trabalhar no mesmo caso ao mesmo tempo, deixa assim de ser tão necessário executarem-se as tarefas sequencialmente. A “paralisação” dos processos de negócio permite enormes reduções nos tempos médios de conclusão (Aalst & Hee, 2009).

Uma rede de Petri deve conter sempre uma entrada e uma saída, de modo a que o processo seja correto. Na Figura 9 temos presente três tipos de situações, a Situação A mostra-nos uma tarefa que não tem nem entrada, nem saída, isso torna imprevisível quando é que pode ser executada e terminada a tarefa. Na Situação B e D temos tarefas mortas (tarefa 2 e 3 respetivamente), ou seja, tarefas que nunca são executadas, o que é indesejável num processo. Já a Situação C mostra-nos um ciclo vicioso, que nunca tem término (Aalst & Hee, 2009).

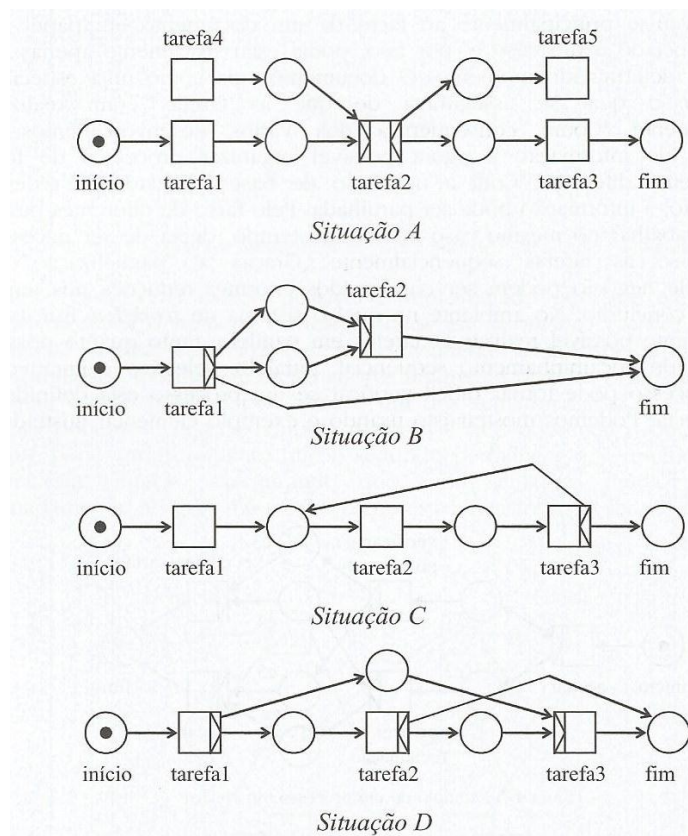


Figura 9 Quatro situações incorretas (Aalst & Hee, 2009)

Apesar de não existir nenhuma tarefa *And-split* nem *And-join*, as redes descritas, serão semelhantes à rede da Figura 10, que nos mostra um processo completo, onde são apresentadas várias tarefas com início e fim e que, ao mesmo tempo, podem ter a necessidade de repetir parte do processo (fazendo uso principalmente de “*OR-split*’s”). Segundo o autor Aalst & Hee, (2009), este tipo de rede de *workflow* é correta e segura.

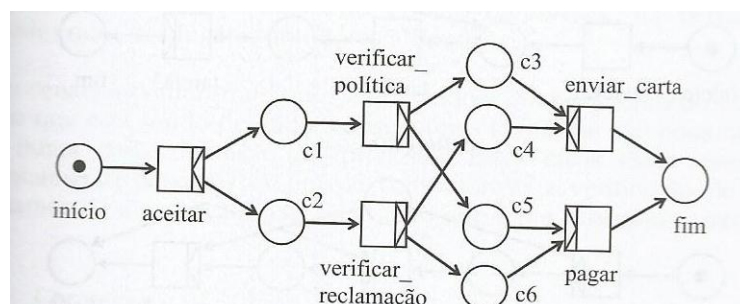
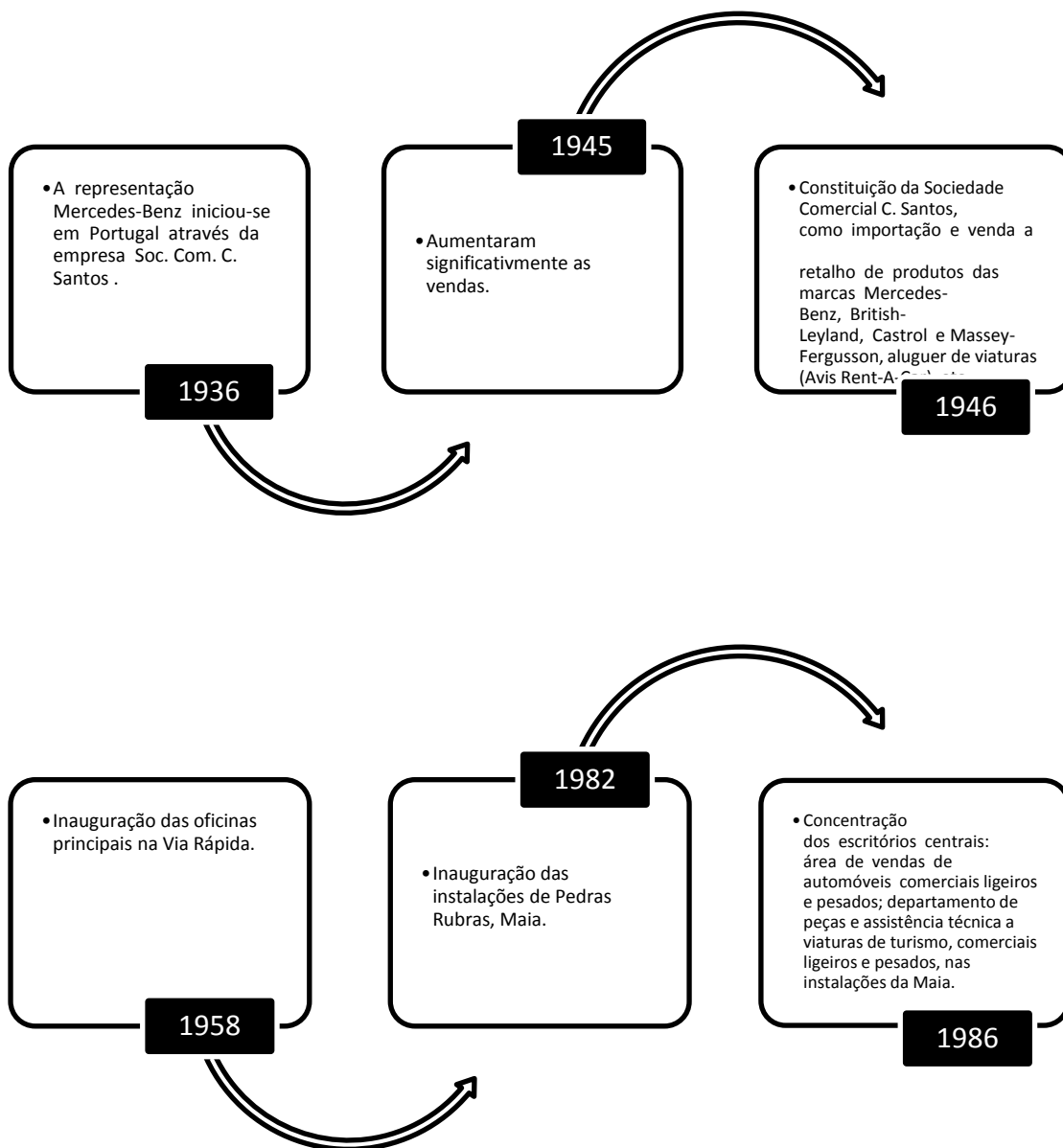
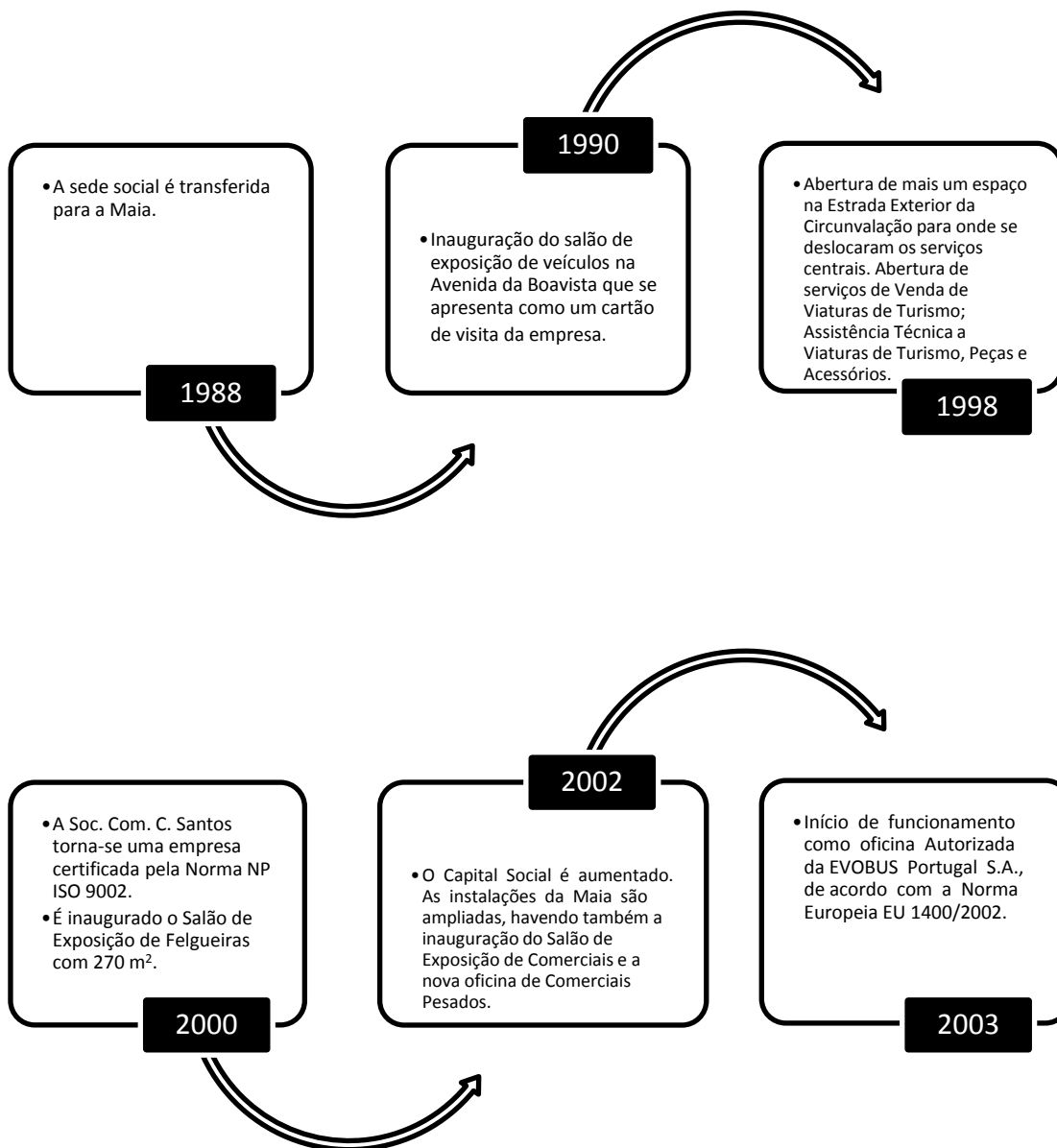


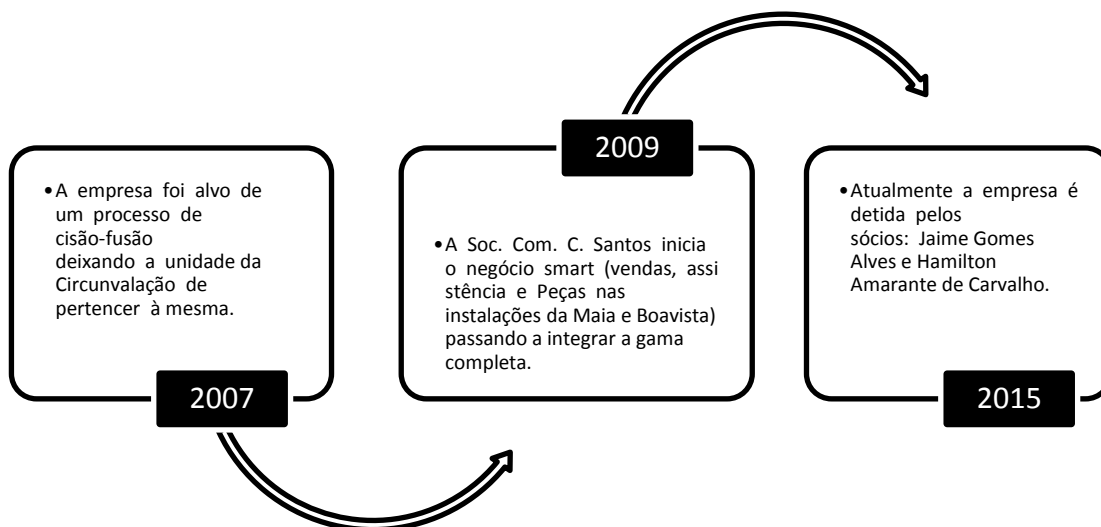
Figura 10 Exemplo de um processo semelhante ao proposto (Aalst & Hee, 2009)

Capítulo II – A Sociedade Comercial C. Santos

1. História







2. Tema em estudo

Há cerca de nove meses, quando expus ao orientador da empresa onde estagiei (SCCS) o que teria a fazer e, na sequência também de uma troca de ideias com o responsável dos Recursos Humanos, foram-me sugeridos vários temas, mas nada de muito concreto. E isso levou-nos a uma conversa com a responsável do Departamento Financeiro (Dra. Sandra Figueiredo – pessoa que me chefiou e acompanhou durante o estágio), em que esta mencionou que a empresa estaria a debater-se com alguns problemas na gestão das contas correntes dos seus clientes e que, até àquele momento, não existia qualquer documento formal com as “regras” inerentes aos processos de criação de clientes, da manutenção das contas correntes e da gestão de risco.

Neste contexto, e durante o estágio, constatei que todos os dias os telefones do departamento financeiro tocavam insistentemente e que, na maior parte das vezes, se tratava de um colega a solicitar crédito para um cliente específico. Acontece que, perante as reservas dos colaboradores do departamento financeiro que, muitas vezes, decidiam não autorizar o pedido, os colegas do departamento comercial protestavam sobre o assunto alegando “mas a viatura já saiu”, ou “mas o cliente precisa da peça”, entre outras justificações do momento, reagindo mal à negação dada, criando divergências entre as partes. Dadas as circunstâncias, e na opinião dos envolvidos no assunto, se existisse um documento que especificasse o conjunto de regras e critérios para atribuição do crédito, poderia ser que esses conflitos entre departamentos se atenuassem. Assim sendo, o diretor financeiro/administrativo decidiu criar um manual de procedimentos para a abertura e gestão de contas correntes.

No entanto, e tratando-se de um projeto um pouco complexo, este foi sendo adiado dia após dia. Houve tentativas de solução do problema, havendo até trocas de *e-mails* entre as pessoas envolvidas, no entanto, este projeto foi mais uma vez colocado em segundo plano, relativamente a problemas mais “urgentes”, ficando assim novamente este problema sem resolução.

Mas este assunto assomou quando, em meados de outubro, expus a dúvida do meu tema de relatório. Inicialmente, tentei perceber quais as opiniões dos responsáveis pela atribuição de crédito, fazendo uma síntese destas (Anexo 1). De seguida, em conjunto com o orientador de estágio, formulei essas opiniões, chegando a um consenso final. E, por último, após reuniões com

a orientadora da universidade, chegámos à conclusão que a proposta de modelação de um processo, neste caso usando para o efeito uma rede de Petri, seria uma opção simples e adequada ao propósito deste trabalho.

Foi então que surgiu a ideia de criar uma rede de Petri com o processo principal, integrando quatro subprocessos mais relevantes a tratar, representativos da fase anterior à atribuição de crédito (a criação da conta do cliente) até ao momento posterior à atribuição de crédito.

Como podemos ver no Anexo 5, no final de 2014 a SCCS tinha aproximadamente 20% de clientes de cobrança duvidosa. Desses 20%, sabemos que 15% corresponde à dívida de clientes insolventes, ou seja, clientes que perderam tudo, 30% dizem respeito a faturas que foram reclamadas judicialmente e que a percentagem de recuperação é mínima. Por fim, existem mais de 50%, que poderão ser recuperados ao fim de algum tempo. Neste caso, a maior parte dos clientes (aproximadamente 90%) estão mais de dois anos sem regularizar a sua dívida.

Atendendo aos dados acima mencionados, conseguimos perceber que, ao existirem os modelos de processos sugeridos, onde se especifica como deve ser conduzida a manutenção das contas correntes, a empresa fica ainda mais capaz de prevenir os clientes duvidosos, podendo existir assim um maior controlo, designadamente através de um contacto mais próximo e continuado com os clientes.

A SCCS trabalha com um *software* de gestão chamado “Autoline”, *software* esse que serve como o CRM (*Costumer Relationship Management*) da empresa e tem como propósito básico a gestão da relação com os clientes, de tal forma que a empresa consiga não só atraí-los, mas principalmente fidelizá-los, podendo ter acesso a toda a informação dos clientes, desde veículos associados, peças/óleos comprados e serviços adquiridos.

A empresa consegue atrair os clientes e fidelizá-los, dado o seu bom “atendimento” e pela rápida resposta às questões que estes lhe colocam. Por exemplo, quando o cliente contacta a empresa a pedir uma segunda via de uma fatura, a resposta é imediata e, na maior parte das vezes, é logo enviado um *e-mail* ao cliente com o documento pedido. Se não existisse este tipo de *software*, levaria mais tempo ou seria mesmo impossível a empresa satisfazer tal pedido, deixando o cliente menos satisfeito com o serviço prestado e inseguro, o que poderia levar a que por exemplo, numa próxima compra, o cliente optasse por uma outra empresa, ou seja, que quebrasse a ligação com a empresa, comprometendo a sua fidelização. (Sousa, 2012).

Por isso a SCCS tem como objetivos a excelência no serviço e na satisfação do cliente. E este programa permite assim armazenar todas as informações sobre os clientes, designadamente o seu histórico de relação com a organização, que inclui os produtos e serviços comprados (Sousa, 2012).

“O objetivo do CRM é permitir que a empresa tenha ferramentas eficazes e integradas para atender o cliente, reconhecê-lo, cuidar dele, em tempo real e transformar esses dados em informações que, divulgadas na organização, permitam que o cliente se torne mais próximo e conhecido por todos”

(Sousa, 2012).

Como podemos ver na Figura 11 o programa *Autoline* tem vários módulos, dependendo do departamento que o está a usar, que pode ser a oficina, onde podem ver se há em *stock* a peça que necessitam, a quantidade, a referência, a localização, entre outro tipo de dados. No caso do departamento de contabilidade, se algum fornecedor contactar a empresa a pedir uma justificação relativamente a uma determinada fatura, o colaborador pode consultar a conta do fornecedor através do *Autoline* e perceber o que realmente está a acontecer.

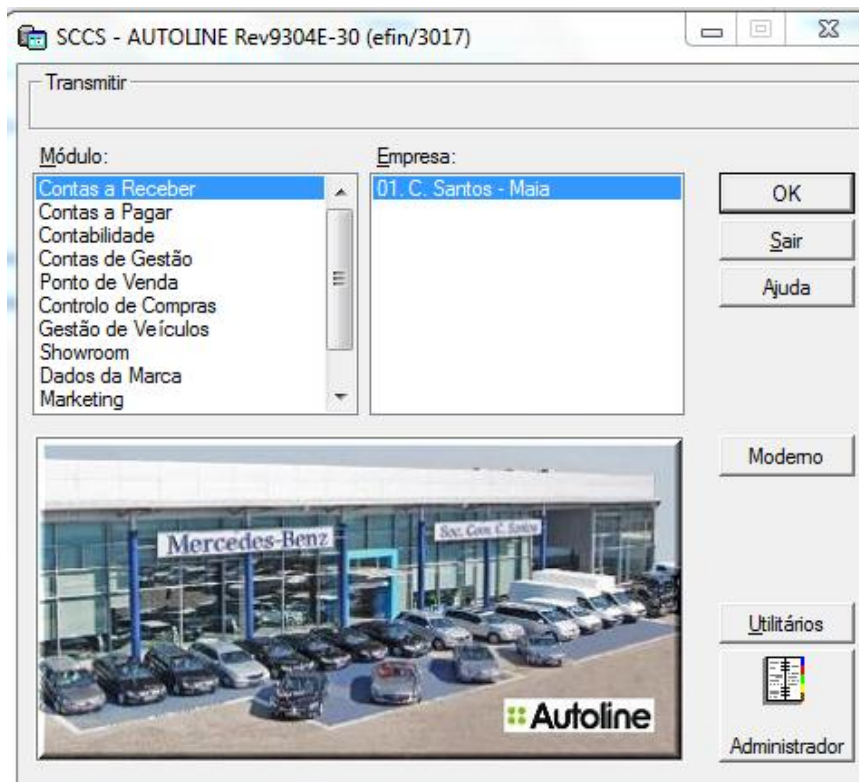


Figura 11 Diferentes módulos do *Autoline*

Por fim, sendo o mais relevante para este caso, no departamento financeiro, o *Autoline* não serve apenas para a criação das contas dos clientes, mas também para consultar essas contas e para poder explicar, por exemplo ao cliente, a situação da sua faturação, desde prazos, dia em que foi faturada, dia em que fica/ficou vencida, dia em que foi paga, e até mesmo consultar a fatura para saber a que esta diz respeito.

Segundo Limited (2007) o *Autoline* foi desenvolvido progressivamente ao longo de 30 anos e é usado por mais de 4.000 revendedores em 45 países de todo o mundo, dos quais mais de 2.500 estão sediados no Reino Unido. Este sistema foi construído com a intenção de aumentar a eficiência dos negócios para os seus utilizadores e fornece uma abordagem totalmente integrada para a gestão comercial, com todas as operações comerciais principais construídas numa única solução de *software* (Limited, 2007).

Ao longo da elaboração do relatório, entendi que seria essencial dar a conhecer aos leitores que a empresa não possui apenas a conta a crédito, a chamada conta C, mas também dispõe de mais dois tipos de contas, as contas B e D, que não carecem de análise prévia e informação adicional. Por vezes os clientes dirigem-se à empresa não só para comprar a crédito, mas também para alugar uma viatura, para comprar alguma peça ou mesmo para usufruir de um serviço, pagando a pronto.

Neste contexto, a SCCS dispõe de três tipos de contas diferentes para todos os clientes:

- A conta C, ou seja, conta a crédito, para faturação de viaturas e/ou outros serviços administrativos. É uma conta criada de modo a que o cliente possa usufruir do bem no momento da aquisição, podendo pagar a crédito, tal como o nome indica. Este tipo de conta normalmente só faz sentido ser criada para empresas, uma vez que os clientes particulares geralmente não sabem que existe este tipo de opção.

Normalmente, quando há a criação de conta a crédito a um cliente particular, é porque este pertence a alguma empresa, cliente da SCCS, tendo conhecimento deste benefício e querendo que a faturação seja feita em seu nome e não em nome da empresa. Habitualmente são Gerentes/Administradores dessas empresas e em casos menos usuais funcionários dessas empresas.

Figura 12 Exemplo de uma Conta "C"

- A conta B, que apesar de ter características semelhantes à conta C, como podemos ver nas Figuras 13 e 12, respetivamente, não carece da necessidade de análise de dados do cliente, podendo ser criada para qualquer cliente, uma vez que esta conta é para faturação de alugueres de viaturas da *RentaCar*, faturação essa que é paga no ato. Apesar de ser semelhante à conta D, no que diz respeito ao pagamento, esta necessita de *plafond* para poder ser faturado o aluguer da viatura, enquanto na conta D, como podemos ver na figura 14, há *plafond* ilimitado, para se poder faturar sempre que necessário, uma vez que a fatura é liquidada de imediato.

Figura 13 Exemplo de uma Conta "B"

- A conta D, a chamada conta a dinheiro, ou seja, a conta que é aberta meramente para o cliente poder usufruir da fatura com número de contribuinte e com todos os seus dados, mas pagando a pronto, seja compra de peças ou óleos ou mesmo um serviço de oficina. Como podemos ver na Figura 14, o que também diferencia este tipo de conta das outras anteriormente faladas, é o número da conta na qual são lançadas as faturas. Esta conta também pode ser criada para qualquer cliente, não necessitando também de análise prévia.

Visualizar detalhes da conta do cliente - C. Santos - Maia (efin/3014)

Conta: D071456 Abreviatura: D071456 N.º de telefone: Sair Ajuda

Detalhes principais | Outros detalhes | Financeiro | Transacções | Pagamentos | Histórico | Texto

Nome: [Redacted] Telefone: [Redacted]

Abreviatura: D071456 Telex: [Redacted]

Endereço: [Redacted] Fax: [Redacted]

Local [Redacted] N.º de Contribuinte: [Redacted]

Código postal: [Redacted] Nome de contacto: [Redacted]

Endereço: L Local E-mail: [Redacted]

Divisão contabilidade: 00 Standard Prefixo IVA - UE: PT

Grupo de IVA: B IVA Nac 2011 Conta de facturação: [Redacted]

Código de moeda: EUR Euro Conta extracto: [Redacted]

Tipo de conta: X Vendas a dinheiro Código de área: 101

Código de IVA padrão: S Existências 23% Conta clientes CT: 21611000/0000

Código de categoria: X Vendas a dinheiro

Condições de crédito: 00 Pronto Pagamento

GV Condições Crédito: [Redacted]

Condições de pagamento: [Redacted] Sem cond. definidas

Juro vencido: A

Limite de crédito: 999.999

Flag de bloqueio: [Redacted] Data: [Redacted]

Mais... Telebanking

Figura 14 Exemplo de uma Conta "D"

Como já referi anteriormente, a empresa não possui nenhum processo informatizado que esteja adaptado ao seu *software* de gestão (*Autoline*) e que permita dar orientações concretas relativamente às tarefas a executar, de forma a justificar a criação da conta B, C ou D, ou seja, como tenho vindo a referir, estes aspetos têm vindo a ser apenas verbalizados e a empresa vai dando a conhecer o que está estipulado como sendo adequado, mas não existe qualquer documento que se possa por exemplo mostrar aos novos colaboradores, de modo a que estes percebam como esta área funciona. Como também já foi referido, no que diz respeito às contas correntes (C), será apresentado um modelo de processos que será proposto à empresa e que, posteriormente poderá ser acolhido por esta e eventualmente integrado no seu *software* atual.

No entanto, também não existe nenhum processo onde se especifiquem as razões para a criação das contas com as letras B/D e não com outras, uma vez que existem várias, como podemos ver na Figura 15. O processo ficou verbalmente definido e, à medida que vão surgindo novos colaboradores na empresa, estes seguem o que lhes é comunicado, acabando por fazer de igual forma. Assim, nesta circunstância, entendo que a empresa também deveria criar um módulo no *autoline* onde estivesse descrito o porquê de ter de criar conta B e não D ou C, etc.

Dadas as circunstâncias, na minha opinião, a SCCS deveria adotar um módulo integrado no programa *Autoline*, explicado no Capítulo IV, onde incorporasse os passos dos porquês da criação das contas.

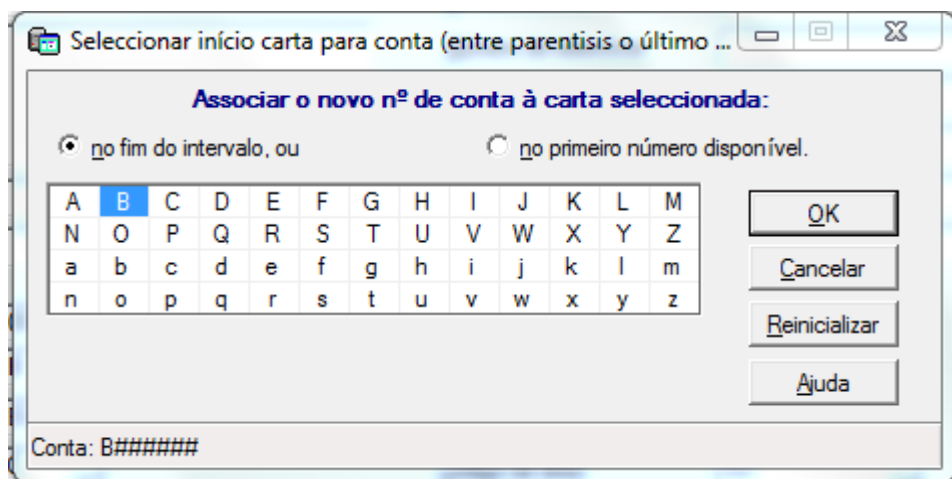


Figura 15 Letras disponíveis para a criação de conta

Para abertura de contas a crédito de clientes particulares, o processo é mais simples; não existe a necessidade de ver a situação de crédito/financeira do cliente, pois não existe qualquer tipo de informação acerca do mesmo.

A abertura de contas difere quando se trata de empresas, pois carece da análise do chamado “relatório de negócios”¹⁴, como temos presente no exemplo (Anexo 2).

O cliente pode usufruir da conta a crédito não só para a compra de viaturas e de outros serviços administrativos, como referido anteriormente, mas também para a faturação de serviços de oficina, compra de óleos ou peças.

Em maio de 2013 foi implementado pela *Mercedes Benz* de Portugal (MBP), como mostra o Anexo 3, regras perante a criação de clientes C. Salientam-se quatro pontos essenciais, aos quais a SCCS deve dispensar a máxima atenção:

1. Caso Revendedor – está totalmente proibida a venda de peças originais. Incluir em lista conforme ponto 3.3;
2. Caso Revendedor com Código de Classificação das Atividades Económicas (CAE)¹⁵ de oficina – necessário comprovar existência física de oficina própria – caso negativo – proibida a venda. Idem ponto 3.3;
3. Caso Revendedor com CAE de oficina – necessário comprovar existência física de oficina própria – caso positivo – cumprir verificação *standard* cláusula ponto 3.2.1;
4. Caso anterior e ainda Oficina independente ou oficina frotista – confirmar razoabilidade das compras e acima dos 10.000€ anuais, além da declaração de destino das peças, obter ainda certidão atualizada e proceder às verificações regulares e aprofundadas.

¹⁴ “Os Relatórios de Negócios IGNIOS apresentam informação comercial, financeira, jurídica e de risco, mais ou menos detalhada, com o objetivo de auxiliar as empresas a conhecer os seus parceiros de negócio, sendo um instrumento fundamental para ajudar a definir, com segurança, as políticas de crédito a adotar junto dos atuais e potenciais clientes”.(Projetos, 2013)

¹⁵ “O Código de Classificação das Atividades Económicas existente em Portugal é uma publicação do INE (Instituto Nacional de Estatística) que tem como objetivo identificar e classificar todas as atividades económicas existentes por forma a proporcionar a todas as empresas o devido enquadramento a este nível. Mais concretamente, atribui a cada atividade um código com cinco dígitos que se torna o bastante para identificar a(s) atividade(s) desenvolvida(s) por uma determinada organização (normalmente empresas). Esse código resulta da divisão das atividades em vários níveis por ordem decrescente de nível de englobamento” (Infopédia, 2016).

Atendendo às imposições da MBP, a SCCS deverá ter em atenção a faturação relativa a peças dos clientes, nomeadamente os que se encontram identificados como revendedores das mesmas.

Como mencionado previamente, a criação de conta para as empresas tem um processo. Inicialmente o cliente preenche o formulário (Anexo 4), onde é anexada a cópia do cartão de cidadão e estipulado o *plafond* inicial. De seguida, a responsável pela abertura de contas vai ao *site* da Ignios tirar e analisar o relatório de negócios da empresa, sobretudo Alterações ao Pacto; Incidentes; Atividades e Mercados; Ligações Empresariais, Balanços/Dados Setor e, o mais importante, o Modelo de Avaliação de Risco¹⁶ da empresa em questão.

Após a criação de contas, o departamento financeiro terá de ter cautela no aumento de *plafond*.

Inicialmente é necessário analisar alguns pontos alusivos ao cliente:

- O tipo de cliente e a importância que este tem para a empresa;
- Qual o *plafond* definido inicialmente;
- Se cumpre com os prazos acordados;
- Se tem a faturação em dia;
- Quando foi o último pagamento.

Se o cliente conferir cada um destes pontos, pode-se prosseguir e aumentar o *plafond* pedido pelo colega, de modo a que este possa proceder à faturação. Caso contrário, têm de ser seguidos os procedimentos habituais:

- Ligar primeiramente com o cliente, pois há clientes que esperam pelo telefonema da empresa para liquidar as suas faturas. Estão habituados a esse tipo de procedimento, não tomando atenção aos prazos e esperando sempre pela chamada, chamada essa que deverá, sempre que possível, ser feita pela mesma pessoa, senão o cliente pode achar estranho estar a ser contactado por uma pessoa diferente, podendo não reagir da melhor forma.

Assim, e na minha opinião, a SCCS deveria ter um ou dois colaboradores que se dedicassem diariamente apenas à gestão das contas a crédito, não fazendo sentido esta tarefa ser da responsabilidade de um colaborador que, para além dessa tarefa, ainda tem de tratar dos recebimentos e pagamentos, entre outras tarefas.

Na realidade, esta tarefa, se for bem processada e cuidada, gera um circuito de trabalho diário, onde haverá sempre tarefas a cumprir, nomeadamente telefonemas para com os clientes para chamadas de atenção, quer relativamente a faturação em atraso, quer a lembrar que ultrapassaram o *plafond* estipulado, entre outras situações.

- Se for faturado a crédito e o cliente continuar sem liquidar as faturas mais antigas, deve-se proceder ao envio das cartas de cobranças:
 - Enviar carta de nível 1, para primeiro aviso;
 - Se o cliente não pagar, tentar perceber o porquê do não pagamento (contactando novamente o cliente).
 - A continuação do não pagamento gera um círculo vicioso nos procedimentos, os quais estão pormenorizados no subprocesso 3.2. na pág. 38.

¹⁶ O chamado “Score”, este modelo mede a probabilidade de incumprimento de uma empresa a 12 meses, avaliando o risco de 1 a 10, em que 1 representa maior e menor risco (Ignios - Gestão Integrada de Risco SA, 2013).

Capítulo III – Metodologia

Neste capítulo é apresentada a justificação para o relatório realizado, bem como os objetivos do trabalho e a metodologia utilizada para lhes dar resposta.

Relativamente ao trabalho de campo que foi feito em concreto na SCCS, numa primeira fase foram abordados alguns colaboradores da empresa relativamente ao tema em estudo, de modo a perceber se existiria algo a fazer de relevante e útil para a organização na área da gestão de risco de crédito uma vez que, para além de se tratar de uma empresa que, fundamentalmente comercializa viaturas, apresenta também soluções de financiamento para os seus clientes.

E, destes primeiros contactos exploratórios dentro da empresa, concluiu-se que existia de facto a necessidade de normalizar processos nesta área, ou seja, de formalizar um conjunto de regras para a criação e manutenção de contas correntes dos clientes.

Inicialmente, tentei perceber quais as opiniões dos responsáveis pela atribuição de crédito, opiniões essas que foram expostas por e-mail em resposta a juízos construídos pelo Diretor Financeiro/Administrativo. Este tomou a iniciativa de enviar por e-mail as apreciações por si formadas para as cinco pessoas envolvidas no assunto, de forma a obter a opinião de todos.

Deste modo, após a minha exposição e após a decisão de desenvolver o meu tema do relatório de estágio com base neste problema, foram-me enviados todos os e-mails por eles trocados (Anexo 1), para que eu pudesse fazer uma síntese das opiniões das seis pessoas envolvidas, desencadeando assim uma proposta de modelo de processos baseando-me também nessas mesmas opiniões.

Após a análise dos e-mails recebidos, que teve uma duração de mais ou menos dois meses, até à síntese total de todas as opiniões, a minha análise crítica, e integração do resultado da revisão da literatura, em conjunto com o orientador de estágio, foi possível chegar a um consenso final.

Face à escassa bibliografia no que diz respeito ao tema da gestão de risco de crédito, especificamente em Portugal, sentiu-se necessidade de explorar com maior profundidade o tema e, para isso, foi feita uma entrevista a um especialista português na área de gestão de risco de crédito, como podemos ver na Tabela 2.

Para a entrevista, foi elaborado um guião composto por um conjunto de questões que, no decurso da revisão bibliográfica que foi feita, foram identificadas como questões-chave para a análise do tema.

A entrevista foi semiestruturada, uma vez que se procurou garantir que o entrevistado teria a liberdade de introduzir novos temas com interesse, bem como a própria condução da entrevista foi bastante flexível, no sentido em que não seguiu necessariamente a ordem das perguntas propostas no guião. O guião serviu assim para dar alguma estrutura à entrevista, alguma orientação, mas, intencionalmente, permitiu-se que o especialista, cujo conhecimento se pretendia captar, levantasse novas questões e desse novas perspetivas sobre os assuntos em análise.

Inicialmente, o entrevistado tomou a iniciativa de aludir um pouco mais à questão da gestão de risco de crédito, falando sobre o tema em si globalmente e, posteriormente, respondeu às questões colocadas, não metodicamente, mas sim intercalando bibliografia por ele recolhida em anos anteriores, com casos práticos, que resultaram não só da sua experiência, e também fazendo referência ao caso do setor automóvel, designadamente, ao tipo de empresas como a que é apresentada neste relatório (SCCS).

De seguida procedeu-se a uma nova recolha de informação dentro da empresa, para justificação de certos parâmetros existentes nos modelos formulados que, posteriormente foi integrada com o resultado da análise da entrevista com o especialista, bem como com a revisão

bibliográfica que foi feita inicialmente sobre o tema, e que resultou assim na proposta do modelo de processos para a gestão de risco de crédito na SCCS.

O objetivo principal deste relatório de estágio é, assim, elaborar uma proposta de um modelo de processos para a gestão de risco de crédito na SCCS que garanta, por um lado, a minimização dos erros dos colaboradores envolvidos na concessão de crédito aos clientes, reduzindo assim os riscos que lhes estão associados e, por outro lado, que permita assegurar um determinado padrão de serviço a todos os clientes da empresa, podendo também haver controlo na faturação de cada cliente.

Para tal, foi proposto um processo principal: "A gestão de crédito na SCCS", que integra três subprocessos: a criação da conta corrente, a manutenção da conta e a suspensão de conta, tornando o cliente duvidoso, seguida do processo de insolvência, se for o caso, que ocorre quando o cliente tem dívidas de longo prazo não só para com a SCCS, mas também para com outras empresas.

A modelação proposta para os subprocessos tem, assim, como objetivo responder às seguintes questões:

1. O cliente x pode ter conta a crédito?
2. Qual o *plafond*?
3. Pode-se aumentar o *plafond*?
 - a. Já excedeu o que foi atribuído no momento da criação de conta?
 - i. Em que percentagem?
 - b. Tem faturas em atraso?
 - i. De quanto tempo?
 - c. Que meios usar para contactar o cliente?
 - d. Porque se tornou cliente duvidoso?
4. Entre outras...

Tabela 2 Entrevistas Exploratórias

Data	Entrevistado	Interno/Externo à empresa	Duração
16-02-2016	Diretor Financeiro/administrativo	Interno	1h15min
22-02-2016	Especialista na área de risco de crédito	Externo	2h56min
21-03-2016	Responsável Departamento Financeiro	Interno	40 min
22-03-2016	<i>Controller</i> Financeiro	Interno	30 min
15-04-2016	Responsável Departamento Financeiro	Interno	45 min
22-04-2016	Responsável do Departamento Jurídico	Interno	25 min
28-04-2016	Colaborador do Departamento de Contabilidade	Interno	20 min

Capítulo IV – Resultados

1. A gestão de risco de crédito: uma perspetiva sobre o tema e proposta para o setor automóvel

Neste subcapítulo é dada uma perspetiva sobre o tema em estudo, abordando tudo o que foi analisado na revisão bibliográfica apresentada anteriormente. É, assim, apresentado o resultado da análise de conteúdo da entrevista realizada no âmbito deste relatório de estágio, com o especialista na área de gestão de risco de crédito.

A primeira pergunta colocada ao entrevistado foi: “O que é para si a concessão de crédito? O que simboliza?”, à qual este respondeu: “atribuir crédito é acreditar no cliente”. Para este especialista, o crédito é o alicerce do cliente que o solicita e representa a confiança entre as empresas e os clientes.

Com a ajuda da revisão bibliográfica conseguimos perceber que a maior parte dos clientes que solicitam crédito vêem isto como um grande benefício e uma grande ajuda para a concretização da sua compra.

Após perceber o que realmente significa conceder crédito, precisamos de saber como gerir essa concessão de crédito, ou seja, se uma empresa “empresta” dinheiro a um cliente, tem de o saber gerir, tem de acompanhar os pagamentos do cliente, até que este liquide totalmente o crédito concedido.

Na opinião deste especialista em gestão de crédito, é muito importante as empresas concederem crédito já que, se não existirem vendas a prazo, estas não sobrevivem. No entanto, as empresas devem ponderar devidamente essa concessão em função do solicitante do crédito. No momento da atribuição de crédito, deve haver distinção entre empresas e clientes particulares e, segundo a perspetiva do entrevistado, a empresa deve ser analisada através do seguinte processo:

- Proposta;
- Análise pormenorizada do cliente;
 - Índices qualitativos:
 - Atividade do cliente¹⁷:
 - O que faz?;
 - Quanto fatura?;
 - Evolução da empresa em si;
 - Evolução dos clientes;
 - Evolução da empresa perante os fornecedores/banca;
 - Autonomia financeira/alavancagem¹⁸;
 - *Layout* da empresa¹⁹.
 - Gestão²⁰;
 - Insolvência.
 - Índices quantitativos:
 - Rentabilidade;
 - *Cash flows*;

¹⁷ Na opinião do entrevistado, a empresa deve ter sempre uma pessoa responsável para gerir x clientes, de modo a acompanhar a conta destes. E, se algo acontecer, tal como incumprimento de prazos, essa mesma pessoa fica responsável por contactar o cliente e perceber a situação concreta.

¹⁸ Quanto maior o grau de alavancagem, menor a autonomia financeira.

¹⁹ De modo a perceber se esta cumpre com os prazos de pagamento perante os outros fornecedores.

²⁰ Qualidade da gestão da empresa, perceber quem gere a empresa.

- Liquidez.
 - Análise diária da conta corrente do cliente.
- Em relação aos clientes particulares, o entrevistado entende que deve ser analisado:

- Situação do cliente:
 - Entidade Empregadora;
 - Agregado familiar;
 - Rendimentos:
 - IRS;
 - Extrato bancário (ver qual o saldo disponível ao fim de cada mês);
 - Contas que paga durante o mês;
 - Bens tangíveis e intangíveis, imóveis.

Segundo o entrevistado, “as empresas não devem conceder crédito sem garantias, mas também não devem conceder crédito apenas porque o cliente apresenta garantias”. Apesar do cliente possuir um bom carro e uma boa casa, pode não ter meios financeiros para pagar o crédito no prazo acordado, daí a importância do contacto com o cliente e do seu acompanhamento regular, designadamente sob a forma de visitas. O valor atribuído aquando da aceitação da concessão de crédito depende da análise feita inicialmente.

Depois de saber o nível de *rating*²¹ do cliente bem como o seu ativo e passivo, iremos averiguar qual o valor que lhe poderá ser concedido. De acordo com o entrevistado, não deverá existir um limite estipulado, os clientes são todos iguais, ou seja, têm os mesmos direitos. Mesmo que existam clientes a ir à empresa uma vez por ano e outros de semana a semana, não deverá haver distinção, ou seja deve ser criada conta para os dois, por exemplo.

No caso do setor automóvel, apesar de, por exemplo, um comprador possuir apenas uma viatura e não se deslocar frequentemente à empresa, não significa que seja um mau cliente. Este poderia apenas efetuar a compra do seu automóvel e não voltar mais, poderia optar por comprar peças ou então por fazer a manutenção do veículo numa outra empresa, ou mesmo numa oficina. No entanto, se o cliente continua a frequentar a empresa, apesar das visitas serem em número reduzido, é porque esta lhe inspira confiança.

Concluimos assim que, por estes motivos, a empresa deve investir na manutenção de uma boa relação com os seus clientes para garantir a sua fidelização. Com as palavras do entrevistado recordei assim o ditado popular, “mais vale um pássaro na mão que dois a voar”, ou seja, este considera que é uma mais valia possuir um cliente com uma única viatura mas que visite a empresa, do que um com inúmeras viaturas mas que apenas efetua nesta empresa a sua compra, fazendo o restante, como manutenções, compra de peças, etc. noutra estabelecimento. Pior do que ter um cliente que apenas se desloca à empresa uma vez por ano, seria a sua total ausência.

Quanto à atribuição de crédito, se o produto que o cliente quer comprar tem um custo de 5.000€, porém este só possui 1.000€, a empresa deverá atribuir um crédito de 4.000€, pois esta deve ser flexível com o cliente. Ganhará, assim, a satisfação do comprador e, consequentemente, tende a criar uma boa imagem da organização.

A concessão de crédito visa a antecipação de benefícios a longo prazo a alguém que não tem possibilidades financeiras para usufruir desse benefício no momento em que o pretende adquirir. No caso do setor automóvel, se o cliente adquirir um veículo por 50.000€, pagando

²¹ A classificação dos clientes perante o risco depende de empresa para empresa, mas pode-se optar por atribuir “categorias” para os diferentes clientes:

- Clientes sem risco;
- Clientes com pouco risco;
- Clientes com risco;
- Clientes com muito risco;
- Clientes sem crédito.

20.000€ a pronto e pedindo concessão de crédito de 30.000€, o carro só será efetivamente deste quando os 30.000€ estiverem liquidados.

A possibilidade de conceder crédito aos clientes, segundo o entrevistado, é bem encarada pelos colaboradores das organizações. As empresas têm consciência que, se não tiverem clientes, estas não existem. E que, para terem clientes, necessitam de lhes atribuir alguns benefícios, designadamente a possibilidade de recurso ao crédito. Se o crédito for corretamente atribuído e se possuir um bom acompanhamento, o número de vendas irá aumentar. Desta forma, concluímos que a concessão de crédito beneficia o desenvolvimento das empresas.

Para os clientes, o crédito é uma forma de poder controlar os seus gastos, ou seja, estes sabem que podem usufruir daquele produto/serviço, podendo pagar a longo prazo, numa data em que as suas vidas estejam estáveis a nível financeiro, o que lhes traz satisfação e confiança na organização. Consequentemente, estes irão transmitir aos outros uma boa imagem da empresa, aplicando, de acordo com o entrevistado, o “marketing silencioso”.

Através da afirmação “a SCCS confia nos seus clientes e dá-lhes oportunidades”, os compradores põem em prática o marketing silencioso. O entrevistado é da opinião que “a satisfação dos clientes é o que faz com que o negócio das empresas aumente, permitindo que a empresa cresça cada vez mais”, ou seja, que tenha mais clientes.

O crédito é visto como um ponto essencial na nossa economia, uma vez que traz benefícios, tais como mais dinheiro para o seu ativo corrente. Sem crédito, a economia não se desenvolve, ou seja é necessário existirem empresas ativas que mostrem interesse em ajudar financeiramente os seus clientes.

A concessão de crédito na SCCS tem maior expressão na compra de peças ou na manutenção dos carros. Por exemplo, um cliente dirige-se à empresa com o intuito de comprar peças para o seu automóvel e obtém uma fatura de 125€, no entanto, não tem possibilidades de pagar imediatamente. Essa fatura será registada na conta do cliente C*****, onde a empresa está a conceder um crédito de 125€. Caso o cliente volte à empresa futuramente para a manutenção do seu veículo e esta tiver um custo de 223,85€, essa fatura será acumulada à anterior. O comprador ficará assim com um valor de crédito acumulado de 348,85€, o qual terá de pagar na data acordada com a empresa, normalmente 30 dias após a emissão da fatura.

Após a concessão de crédito, segue-se o seu pagamento e as faturas que vão sendo emitidas ao cliente. E, a este respeito, o entrevistado defende que as empresas devem optar pelo débito direto, e que este deverá ser o meio de pagamento primordial, dado que é a melhor garantia possível. Se, no prazo estabelecido, o banco nos informa que o cliente não possui na sua conta bancária dinheiro suficiente para efetuar o pagamento das faturas está a alertar-nos de que algo aconteceu, o que pode ser apenas o resultado de uma desatenção do cliente, ou então que este já não tem como pagar o crédito concedido pela empresa, o que faz com que esta deva proceder a outros meios para a recuperação do seu dinheiro.

Em segundo lugar, entende o entrevistado, que todas as empresas deveriam optar pela fatura com data limite de pagamento, ou seja, o cliente receberia a carta em casa, tal como acontece com a luz, telefone ou internet, e teria uma data limite para proceder ao pagamento. Se não o fizesse, a forma de pagamento seria bloqueada e este só poderia pagar a fatura na empresa, o que levaria a um pedido de explicação por parte da empresa ao cliente.

De seguida, podem ser considerados limites de dias para liquidação das faturas: 30, 60 ou 90 dias. Outra opção será as empresas optarem por um limite de crédito (*plafond*). Por exemplo, sempre que o cliente atingisse o montante de 2.000€ que lhe teriam sido atribuídos inicialmente, teria de pagar primeiro as faturas mais antigas, para ser possível emitir uma nova fatura, garantindo-se que a soma das faturas em dívida não ultrapassaria o limite de crédito estipulado.

A este respeito, o entrevistado recorda o aviso nº3/95 do Banco de Portugal, que enquadra o crédito vencido em classes de risco (Classes de I a XII) em função dos prazos em que o crédito está vencido, a fim de sobre eles serem constituídas provisões (quanto há mais tempo o

crédito estiver vencido a provisão vai sendo aumentada), visando dar aos ativos (neste caso à conta Clientes) um valor que se aproxime da realidade. Se isto não for feito, estar-se-á a empolar os valores do ativo e, por consequência, o valor da empresa. Quando se constitui uma provisão está a assumir-se um custo na conta de exploração do período em que se está a trabalhar. Ora, quando o cliente vem pagar uma fatura, deve-se liquidar a que expirou há mais tempo, porque assim não terá de se assumir um custo mais elevado. Desta forma, na gestão de crédito vencido, deve-se fazer com que o cliente liquide as faturas mais atrasadas.

Conclui assim o entrevistado que, emitir uma nova fatura, fica menos dispendioso para a empresa do que faturas já vencidas continuarem no sistema como não pagas, pois isso leva a clientes com crédito vencido, o que obriga a constituir provisões, considerando que tudo isso são “gastos desnecessários para a organização.”

A concessão de crédito implica, obviamente, risco, e as empresas, sendo responsáveis pela sua antecipação, têm que o gerir. Assim sendo, e de modo a surpreender positivamente o cliente, a organização poderá, até, atribuir um crédito superior ao solicitado, no entanto, a empresa terá de averiguar se o cliente tem possibilidades de, mais tarde, liquidar esse crédito.

Assim sendo, e para as empresas poderem antecipar o risco que correm com a concessão de crédito aos seus clientes, deverá existir um modelo de processos que ajude a gerir o crédito concedido ao cliente, onde estão especificados critérios e regras que devem ser cumpridos e onde estão definidos os passos que devem ser dados para garantir maior eficácia na monitorização do crédito concedido.

A existência de um modelo de processos para a gestão de crédito, que inclui obviamente a gestão do risco que lhe está subjacente, é considerada assim crucial para as empresas, ajudando-as a gerir mais facilmente o risco da concessão de crédito. O processo de gestão de crédito tem início na proposta e termina no último pagamento do cliente, ou seja, quando a sua dívida fica a zero.

Deste modo, é imprescindível a atribuição de um gestor a cada cliente, ou seja, que todos os dias a pessoa responsável por cada um dos clientes, consulte a sua conta e veja se este está a cumprir com todas as suas obrigações, dentro dos prazos acordados. Na opinião do entrevistado, “só assim é que as empresas se «salvam» e crescem”.

Enunciam-se de seguida alguns aspetos que, segundo o entrevistado, devem ser tidos em atenção num processo de gestão de risco de crédito:

- Sinais dados pelo cliente: no caso do setor automóvel, o seu vendedor deverá fazer visitas/telefonemas periódicos de modo a perceber se o cliente está satisfeito. Por exemplo, se ao contactar a empresa com o intuito de falar com o gerente/dono é-lhe constantemente dito que este está ausente, é porque nem tudo estará a correr como planeado, e isso poderá representar um risco para a empresa que concedeu o crédito. Assim, se forem estipuladas visitas, ou seja se o vendedor se dirigir à empresa do cliente em questão, conseguirá mais facilmente perceber o que pode estar a acontecer e se daí poderá resultar algum tipo de prejuízo para a sua empresa;
- Perceber se a empresa em questão tem dívidas para com os fornecedores, ou se tem diminuído a compra de produtos/serviços.

Segundo o entrevistado, a empresa deve estar atenta a pormenores, ou seja, a pequenos gestos do cliente já que, tal como refere, “*em pormenores vê-se grandes coisas*”.

Segundo Warren Buffett, recordado também na entrevista, “o risco é originado quando não se sabe o que se está a fazer”, uma opinião também partilhada pelo entrevistado. Segundo o entrevistado, se existir uma percentagem reduzida de crédito mal parado (vencido e não pago), de 0,04%, por exemplo, à partida trata-se de um valor algo aceitável, não obstante tenhamos de avaliar o que determinou este insucesso, isto é, as razões que levaram a esta situação. Diferente é quando a nossa carteira de crédito concedido atinge, por exemplo, uma percentagem de 5%. Aqui

estamos perante uma situação já preocupante. À partida estamos perante um processo de crédito algo negligente e, depois de uma análise da situação, concluiremos certamente que o processo de análise e concessão de crédito está deficiente. Consequentemente, analisar causas de incompetência dos analistas e / ou decisores é o caminho a seguir.

Assim, podemos realçar a importância do modelo de processos para a gestão de risco de crédito, com vista à minimização de erros e, no caso concreto, à minimização do risco inerente à concessão de crédito.

Ainda segundo o entrevistado, “um cliente deve ser analisado ao longo do tempo e não apenas na abertura da conta”, citação que pretende realçar a importância da análise diária da conta corrente do cliente, considerando ainda o entrevistado que a não análise pode passar o cliente a contencioso, o que, na sua opinião, também não é favorável para a organização.

Após várias trocas de opinião durante a entrevista, foi ainda colocada a seguinte questão ao entrevistado: “E se, mesmo após a gestão diária, o cliente ultrapassa o prazo de pagamento estabelecido pela empresa?”, questão à qual o entrevistado respondeu que se existir crédito vencido, é porque o gestor daquele cliente não o acompanhou devidamente. E é por esse motivo que este defende a necessidade de se atribuir um gestor para um determinado número de clientes.

A empresa deve, assim, segundo o entrevistado, ganhar gradualmente a confiança do cliente e, desta forma, a organização sairá beneficiada, uma vez que será colocado em prática pelo comprador o chamado marketing silencioso. Mais uma vez recordado na entrevista, Warren Buffett afirma “a confiança de um cliente constrói-se durante vários dias, mas destrói-se apenas num segundo”.

E, depois do vencimento das faturas, o que deve a empresa fazer? Este foi outro dos assuntos discutidos na entrevista. E, são várias as opiniões, principalmente dos colaboradores que se deparam com esta situação diariamente.

No caso da SCCS, a maior parte dos colaboradores do departamento financeiro/controlo de crédito são da opinião que, mal o cliente não cumpre o que foi acordado, este deve ser “bloqueado”, ou seja, não deve ser mais concedido crédito a esse cliente. Se este precisar de algo, seja um serviço ou uma compra de peça, a compra terá de ser feita a pronto pagamento ou com cheque, a 30 dias. Já o entrevistado considera que as empresas nunca devem negar nova fatura ao cliente, mesmo que este tenha tido sido negligente e tenha deixado vencer o prazo de pagamento das suas faturas.

Segundo este especialista, a empresa deverá, primeiramente, reunir com o cliente, de modo a perceber o que aconteceu. De seguida, deve tentar negociar uma forma de pagamento. Quando isso acontece, segundo o entrevistado, a melhor solução não será vender a pronto, mas sim aumentar o valor que o comprador terá de liquidar para o dobro da fatura mais recente. No parecer do entrevistado, “os cheques pré datados não são a solução do pagamento de faturas já vencidas, pois a empresa corre o risco de, quando for depositar o cheque, o cliente não ter dinheiro na sua conta para o cobrir”. Este especialista continua a considerar que “o melhor será faturar na mesma e o cliente pagar o dobro da fatura”, como referido no parágrafo anterior.

O entrevistado defende que é normal as empresas considerarem os clientes insolventes, após o vencimento das suas faturas, mas defende também que, primeiro, devem chegar a um acordo com o cliente antes de recorrer ao tribunal.

Na opinião deste especialista, no que diz respeito ao conceito de insolvência e, numa descrição técnica, de um economista, “o cliente deverá ser considerado insolvente quando os ativos são insuficientes para pagar os passivos”. Quando este é considerado insolvente e se, passados meses ou anos este pede reabertura de conta, ou seja, nova concessão de crédito, na opinião do entrevistado, o cliente deve ser reavaliado, agora de forma ainda mais rigorosa, e se se vier a decidir pela concessão de crédito há que repensar o crédito suportado em garantias reforçadas.

Se o insolvente for uma empresa, o especialista considera que o gerente/dono desta pode pagar ao credor, ocupando ele o lugar deste, através da figura jurídica de “Cessão de Crédito”. No fundo, o credor é substituído pelo novo credor que é o gerente/dono, em princípio, principal responsável da insolvência.

Ainda segundo o entrevistado, as empresas têm diferentes objetivos, mas há um que é comum a todas: a obtenção de lucro. Considera ainda que a organização precisa de estar confortável financeiramente e que esse conforto depende da quantidade e/ou qualidade dos seus clientes. Este especialista reforça assim que, se a empresa não tem clientes, também não terá fundos para continuar a operar e que, por isso, quando necessário, a organização deve dar uma segunda oportunidade ao cliente.

2. Módulo para a criação de contas da SCCS

Como referido no subcapítulo “Tema em Estudo”, neste capítulo é feita uma proposta para um processo Informatizado da criação de contas na SCCS onde, ao escolher os diferentes módulos, o sistema registaria os passos para que, no futuro, caso fosse necessário, se pudesse saber a razão da criação de um tipo de conta e não de outro. Inicialmente, os passos seriam os já utilizados para a criação de contas, no entanto, surgiriam mais quatro passos, representados de seguida.

Dado já ter sido estipulado pelos representantes da empresa, e por uma questão de lógica, as letras referentes à criação das contas, deveria também ficar registado, o porquê de ser B e não D por exemplo, e assim, após a ligação do registo dos dados do cliente, existiria um módulo para identificar a finalidade da conta (Figura 16), onde apareceriam quatro hiperligações para o colaborador escolher a opção pretendida.

Se a opção escolhida fosse “Aluguer de Viatura(s)”, o sistema abriria a página para preenchimento dos dados de criação de conta B. Se a opção escolhida fosse uma das outras três, o sistema abriria outra janela (Figura 17), para o colaborador escolher se o cliente iria pagar a pronto ou a crédito.

Se a escolha fosse “Pronto Pagamento”, o sistema abriria a página para preenchimento dos dados de criação de conta D. Se, pelo contrário, fosse escolhida a opção de “Pagamento a Crédito”, o sistema indicaria ao colaborador para consultar os passos do modelo 3.1: “Processo até à criação da conta corrente do Cliente”.

Este módulo iria registar na conta os passos seguidos para que, quem posteriormente analisasse a conta, conseguisse perceber como esta teria sido criada e com que finalidade.

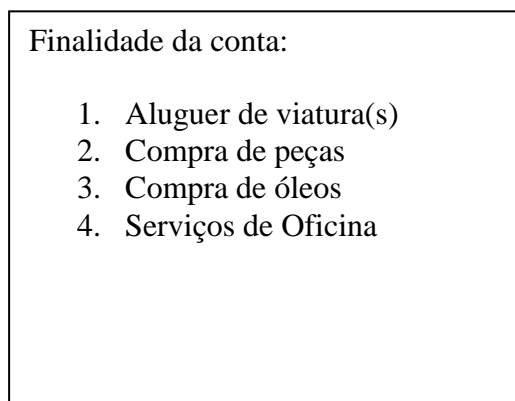


Figura 17 Finalidade da Criação de Conta

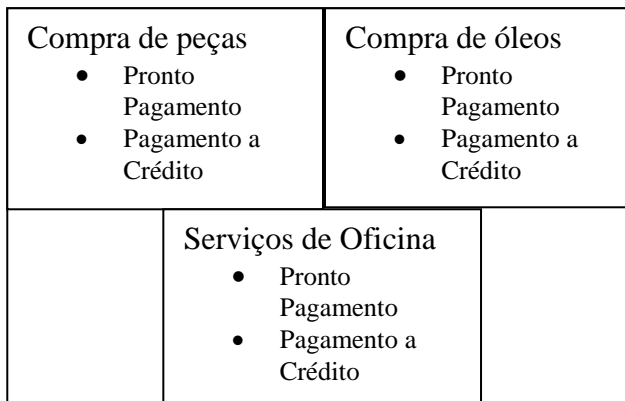


Figura 18 Tipo de pagamento

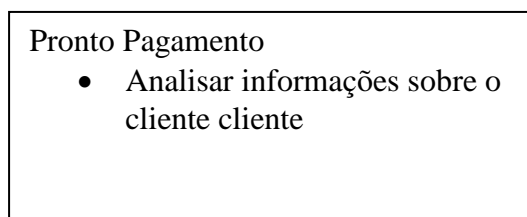
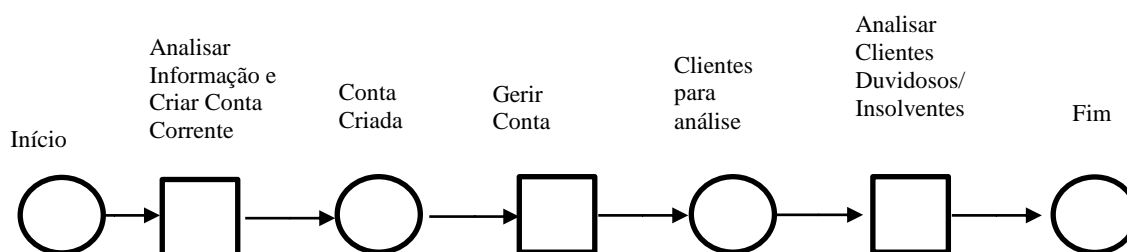


Figura 16 Após escolha de pronto pagamento

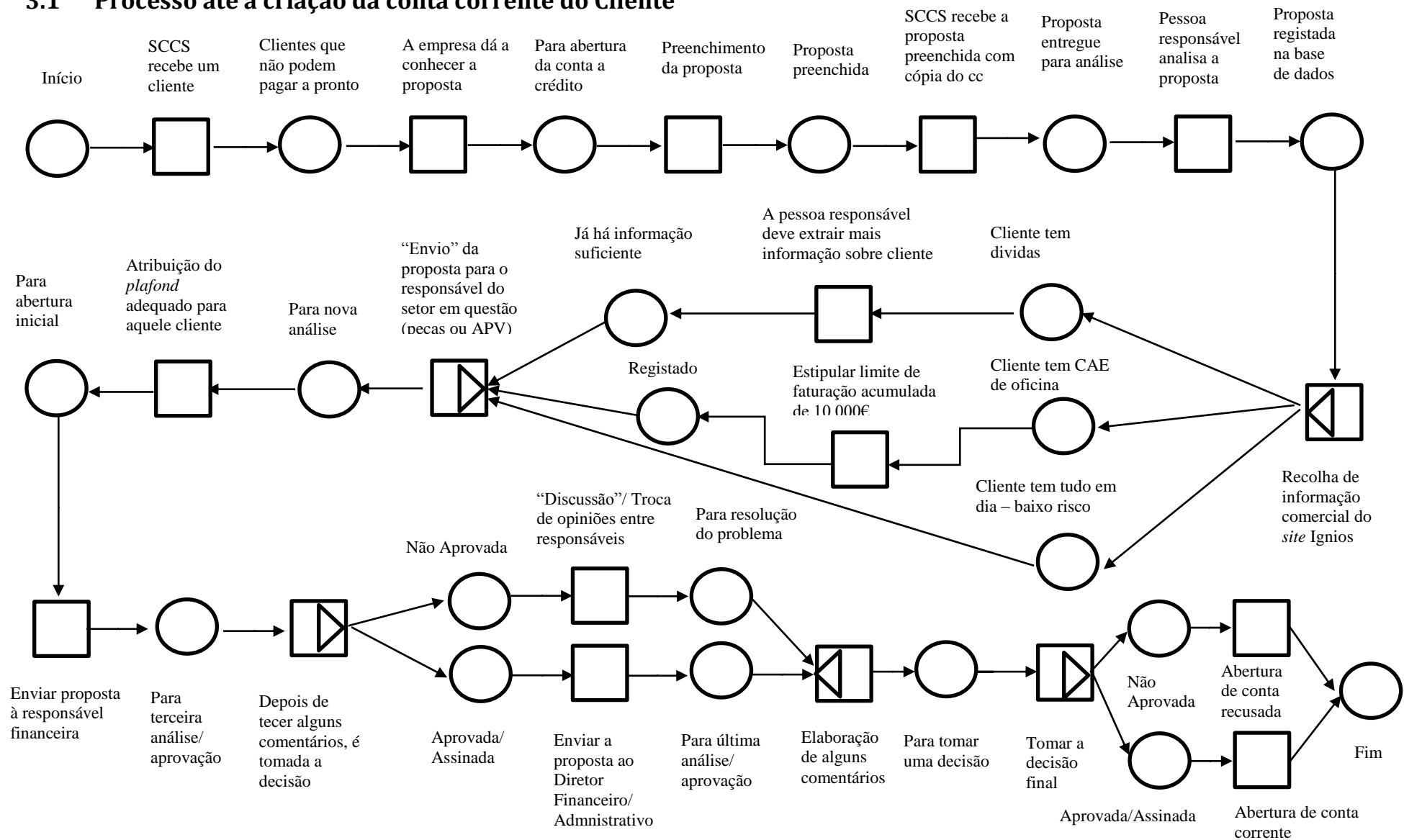
3. Uma proposta de um modelo de processos para a gestão de crédito na Sociedade Comercial C. Santos

Neste caso, a SCCS distingue alguns clientes, nomeadamente os que abrem crédito para fornecimento de peças a 30 dias, serviços de assistência a 30 dias ou fornecimento de lubrificantes a 30 dias. A estes três clientes padrão, é fornecido um impresso (Anexo 3) para preencher, de modo a saber qual o objetivo da abertura de conta. De seguida, esse impresso, juntamente com os documentos (principalmente a fotocópia do cartão de cidadão) fornecidos pelo cliente, são analisados pelo departamento financeiro, onde por vezes é necessário juntar o relatório de negócios (quando se trata de uma empresa), de modo a saber mais sobre essa empresa e saber se posteriormente a atribuição de crédito não trará problemas, se será cliente de risco ou não.

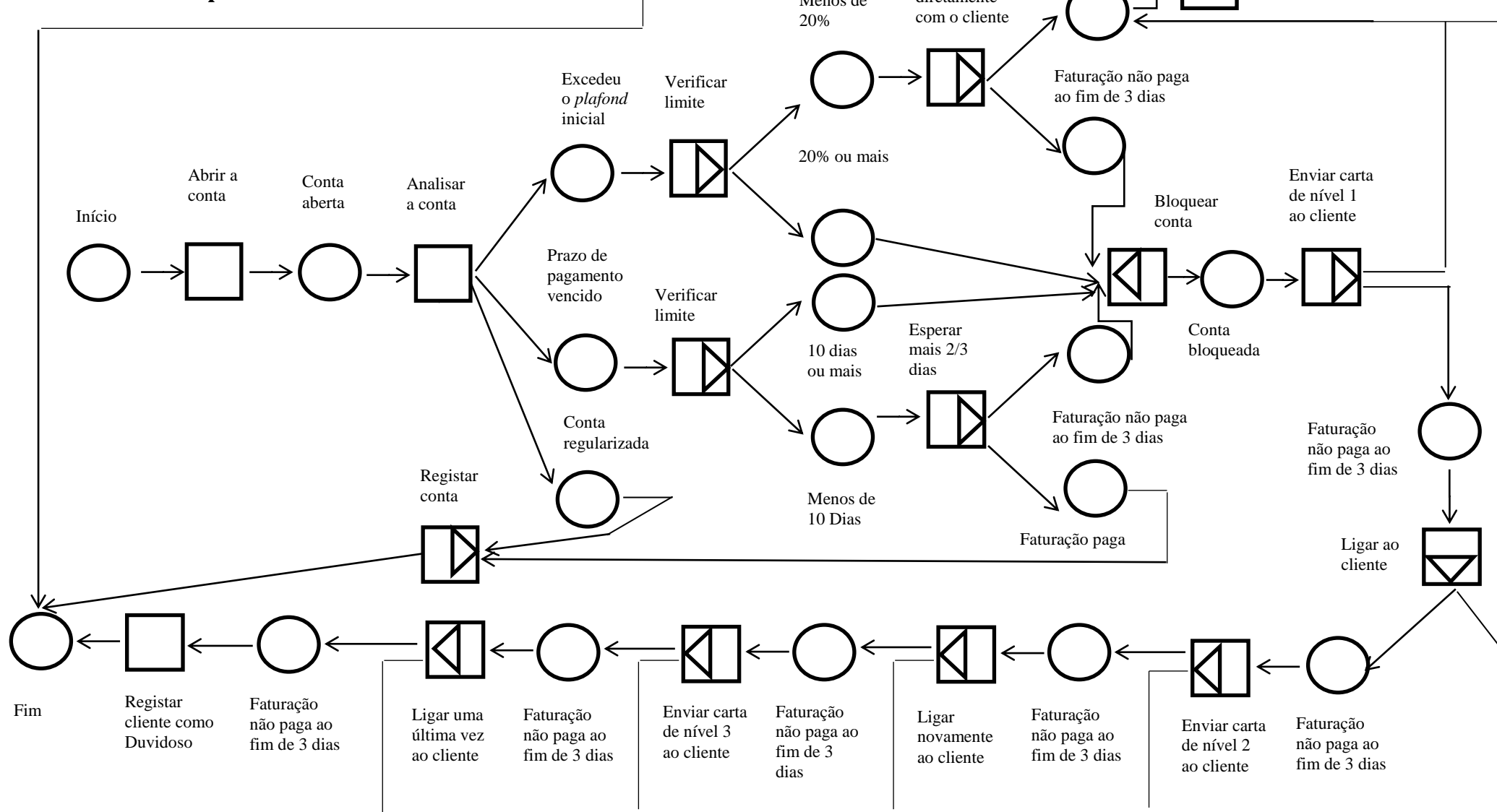
A gestão de crédito na SCCS



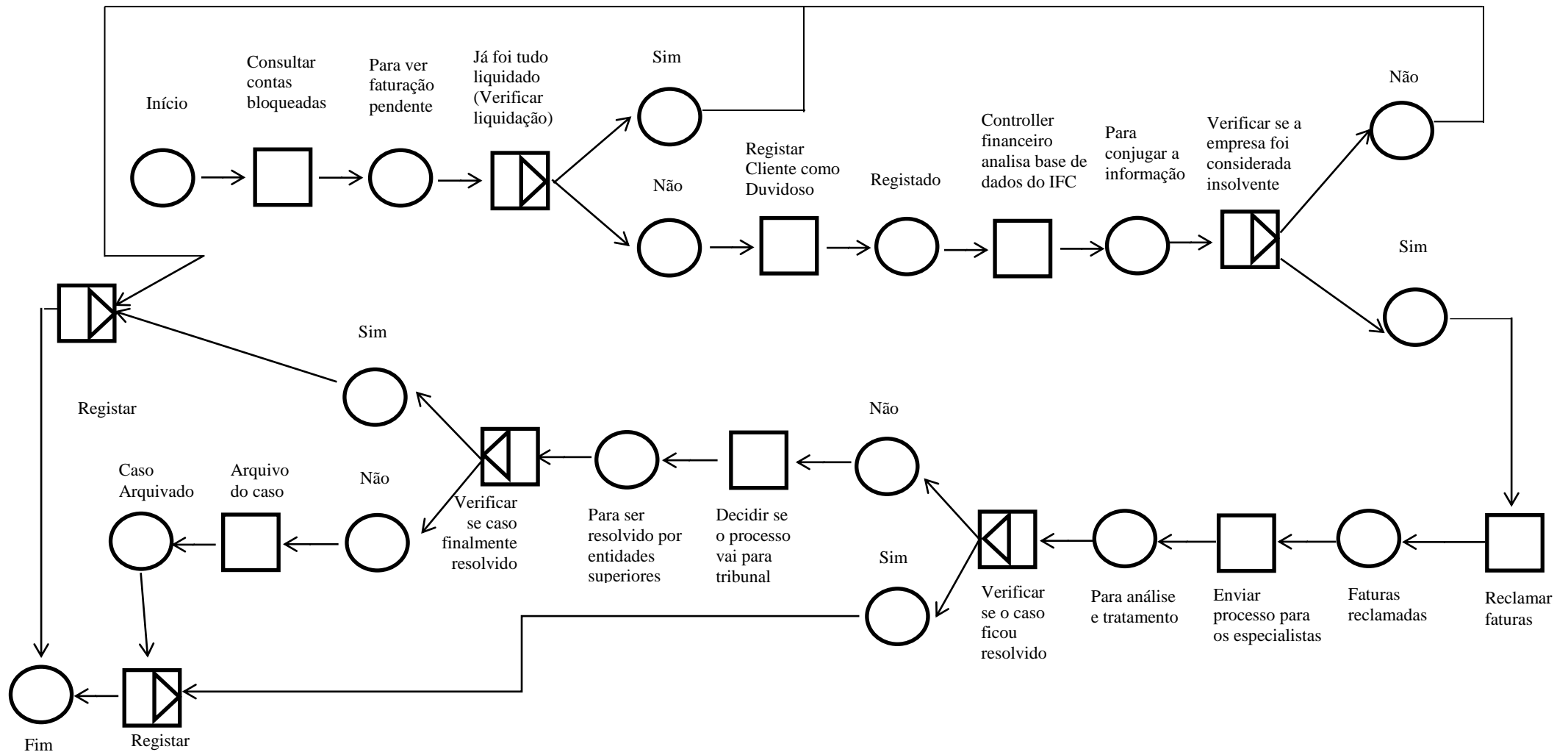
3.1 Processo até à criação da conta corrente do Cliente



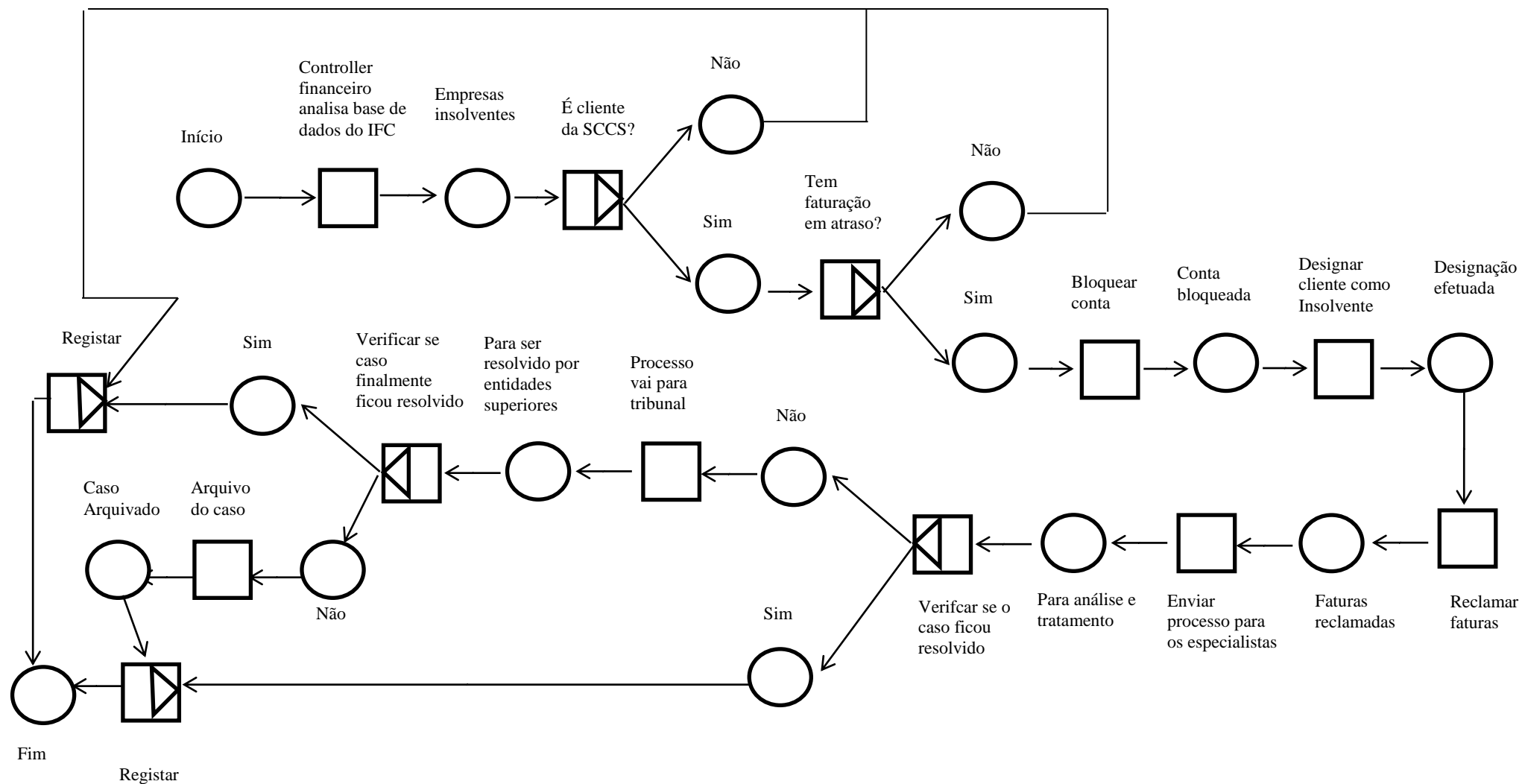
3.2 Acompanhamento das contas correntes



3.3.1 Processo de Clientes Duvidosos



3.3.2. Processo de Clientes Insolventes



Conclusão

O presente relatório teve momentos de grande empreendimento, nomeadamente na recolha e seleção de informação, quer dentro da empresa, para a escolha de um tema que estivesse não só adequado ao tema escolhido como também fosse útil e oportuno para esta, bem como durante a revisão bibliográfica. Inicialmente foi necessário perceber o que realmente iria ser abordado durante o relatório, como também saber o porquê de ver desenvolvido e resolvido um problema como a gestão de risco de crédito.

Nos dias de hoje, a palavra “crise” é referida frequentemente e, de facto, esta tem tido consequências na situação financeira quer das famílias quer das empresas, que têm optado por várias alternativas para a resolução desse problema e uma delas tem sido, claramente, a opção pela continuação da procura de bens ou serviços, mesmo não os podendo pagar na hora. E, para isso recorrem ao crédito também das instituições não financeiras, crédito esse que é visto pelos clientes como um benefício, e pelas empresas, como uma parte importante da sua oferta. E, como conseguimos perceber ao longo da análise da literatura, a própria crise alertou as empresas e fez com que estas procurassem ajudar os seus clientes de uma forma diferente, continuando a vender o máximo possível e prestando-lhes um maior cuidado e atenção.

A elaboração deste relatório, o estágio e a entrevista com o especialista, permitiram concluir que o verdadeiro problema das empresas não financeiras, não é a atribuição de crédito, mas sim a forma como este é gerido. Como foi analisado anteriormente e como podemos ver no Anexo 5, tal como referi, a SCCS possui uma pequena percentagem de clientes duvidosos, percentagem essa que tem vindo a diminuir, dado o cuidado da empresa e dos seus colaboradores para com a análise diária dos seus clientes. No entanto, na minha opinião, a proposta do modelo de processos por mim sugerida, iria ajudar ainda mais a diminuir essa percentagem. E, tal como referiu o entrevistado, *“quando se está perante a análise do cliente, deverá existir política, daí a importância do modelo de processos para a gestão de risco de crédito”*.

Durante a revisão bibliográfica surgiu ainda a pergunta: *“Porque é que uma empresa deve usar um método específico para a gestão de workflow?”*, argumentando-se que, com o desenho destes fluxos de trabalho, a SCCS estará mais capacitada para dar uma maior atenção a todos os clientes, tendo em conta o que se passa diariamente nas suas contas correntes, diminuindo ainda mais a percentagem de clientes duvidosos e ajudando ainda a pessoa responsável pela análise do risco, a projetar o risco, medir o lucro e a revelar novas oportunidades de negócio, pois com este modelo, conseguirá mais facilmente perceber onde errou e o que deve ser corrigido.

Assim, com a elaboração deste relatório e com esta proposta de modelo de processos para a criação e manutenção/gestão das contas correntes, pretende-se dar à SCCS mais instrumentos para que possa ter um papel mais ativo no processo de gestão de crédito, antecipando o risco e assumindo a sua gestão como uma prioridade. Importa ressaltar que não vai ser possível, nem desejável, especificar, modelar, uniformizar tudo. No entanto, o que se pretende é que este modelo seja uma referência, com o objetivo de permitir alcançar melhores resultados para a empresa, para os clientes e para os próprios colaboradores.

Bibliografia

- Aalst, W. van der, & Hee, K. van. (2009). *Gestão de Workflows*. (A. Barros, Ed.) (Ed. Trad.). Coimbra: Imprensa da Universidade de Coimbra.
- Carvalho, P. V. de. (2009). *Fundamentos da Gestão de Crédito - Uma contribuição para o valor das organizações*. (M. Robalo, Ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Cost, R. S., Chen, Y., Finin, T., Labrou, Y., & Peng, Y. (1999). Modeling agent conversations with colored petri nets. In: *Workshop on Specifying and Implementing Conversation Policies, Third International Conference on Autonomous Agents (Agents '99), Seattle, (May)*, 59–66. doi:10.1.1.113.6521
- Economias, & Economias, tudo sobre o seu dinheiro. (2016). Insolvência. Retrieved April 19, 2016, from <http://www.economias.pt/insolvencia/>
- Georgakopoulos, D., Hornick, M., & Sheth, A. (1995). An Overview of Work ow Management: From Process Modeling to Work ow Automation Infrastructure. *Work*, 3, 119–153.
- Ignios - Gestão Integrada de Risco SA. (2013). Modelo de Avaliação de Risco. Retrieved May 5, 2016, from https://www.ignios.pt/info/modelo_avaliacao_risco_score
- INCM, S. (2016). Diários da República. Retrieved March 30, 2016, from https://dre.pt/web/guest/home/-/dre/list/normal?p_auth=o98GOU0g&_diarioDoDia_WAR_drefrontofficeportlet_serie=II
- Infopédia. (2016). CAE (Código de Classificação das Atividades Económicas). Retrieved May 6, 2016, from [http://www.infopedia.pt/\\$cae-\(codigo-de-classificacao-das-atividades,4?uri=siglas-abreviaturas/cae](http://www.infopedia.pt/$cae-(codigo-de-classificacao-das-atividades,4?uri=siglas-abreviaturas/cae)
- Iscoe, I., Kreinin, A., Mausser, H., & Romanko, O. (2012). Portfolio credit-risk optimization. *Journal of Banking & Finance*, 36(6), 1604–1615. doi:<http://dx.doi.org/10.1016/j.jbankfin.2012.01.013>
- JLL. (2016). Gestão de Transações. Retrieved April 2, 2016, from <http://www.jll.pt/portugal/pt-pt/servicos/empresas-e-ocupantes/gestao-de-transacoes>
- Justiça, M. da. (2008). O que é o CITIUS? Retrieved March 30, 2016, from <https://www.citius.mj.pt/portal/article.aspx?ArticleId=0>
- Limited, A. D. S. U. (2007). Autoline Dealer Management System. *Www.adpsd.com ADP*.
- Lopes, L. F. (2015). *Remar Contra a Maré*. Editora Guerra & Paz.
- Mariano, N. (n.d.). Utilizando o WORKFLOW Solicitação de Atividades para Formação (NAF01). *Ministério Da Saúde Grupo Hospitalar Conceição*.
- Martins, L. M. (2010). O que todos deviam saber sobre insolvência. Retrieved March 1, 2016, from <http://www.insolvencia.pt/artigos/2266-o-que-todos-deviam-saber-sobre-insolvencia.html>
- Medina-Mores, R., Winograd, T., Flores, R., & Flores, F. (1992). Flores, Fernando. *Proceedings of the 1992 ACM Conference on Computer-Supported Cooperative Work*, 281–288. doi:10.1145/143457.143530
- Moritz, G. D. E. O., Augusto, M., & Deluca, M. (2013). Alteração de políticas de crédito nas empresas de varejo de confecções, impactos financeiros e visão estratégica: um estudo de caso na rede isaketlyn. *Revista Eletrônica Continente de Administração E Turismo*, 1(1), 1–15.

- Pádua, S. I. D., da Silva, A. R. Y., Inamasu, R. Y., & Porto, A. J. V. (2002). Redes de petri aplicadas aos sistemas de gerenciamento de Workflow, 1–8.
- Pan, Q., Darabos, C., & Moore, J. (2008). *Lecture Notes in Computer Science*. (G. Goos, J. Hartmanis, & J. van Leeuwen, Eds.) *Evolutionary Computation, Machine Learning and Data Mining in Bioinformatics*. Berlin: Springer. doi:10.1007/978-3-642-29066-4_{ }11
- Pereira, J. P. (2015). Da crise de 2001 para a crise de 2015: estamos pior ou melhor? Retrieved March 30, 2016, from <https://www.publico.pt/politica/noticia/da-crise-de-2011-para-a-crise-de-2015-estamos-pior-ou-melhor-1689050>
- Pinho, C., Valente, R., Madaleno, M., & Vieira, E. (2011). *Risco Financeiro - Medida e Gestão*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Projetos, I.-G. integrada de. (2013). Relatórios de informação. Retrieved February 14, 2016, from https://www.ignios.pt/info/relatorios_informacao.aspx
- Ramos, J. P. C. (2012). *A Importância do Financiamento nas Empresas Portuguesas em Ciclos de Contração Económica*. Universidade Técnica de Lisboa. Retrieved from <https://www.iseg.ulisboa.pt/aquila/getFile.do?fileId=334481&method=getFile>
- Roda, A. F. R. de A. A. (2011). *Análise económico-financeira de empresas e o seu impacto na gestão do risco de crédito*. Universidade Técnica de Lisboa. Retrieved from <http://www.repository.utl.pt/handle/10400.5/4342>
- Rodrigues, N. V. (2013). *Risco de Crédito e Desempenho Macroeconómico da Economia Portuguesa*. Universidade de Aveiro. Retrieved from <http://ria.ua.pt/handle/10773/11399>
- Salimifard, K., & Wright, M. (2001). Petri net-based modelling of workflow systems: An overview. *European Journal of Operational Research*, 134(3), 664–676. doi:10.1016/S0377-2217(00)00292-7
- Sousa, M. C. e. (2012). *Relatório de estágio na empresa Mercedes*. Universidade Técnica de Lisboa. Retrieved from <https://www.iseg.ulisboa.pt/aquila/getFile.do?fileId=330367&method=getFile>
- Wu, D. D., Olson, D. L., & Luo, C. (2014). A decision support approach for accounts receivable risk management. *IEEE Transactions on Systems, Man, and Cybernetics: Systems*, 44(12), 1624–1632. doi:10.1109/TSMC.2014.2318020

Anexos

Anexo 1 – Síntese de Opiniões (SCCS)

Segundo o Controller de Gestão da empresa *“a aprovação e manutenção de plafonds não é uma ciência exata”*, na sua opinião a mínima coisa também conta, pois neste caso *“estamos a falar de meros números ou valores que altera pouco/muito ou nada, o que o faz modificar são variáveis complexas e que se conjugam”*.

Toda a empresa tem consciência que “interesse comercial”, “capacidade de resolução do cliente”, “palavra dada/falta de palavra”, “atraso propositado”, “feedback operacional/ativo” são alguns fatores que quebram regras, se é que elas existem. E neste caso a regra mais importante e a regra essencial é o bom senso, não só dos colaboradores da empresa, como também dos clientes, pois não chega “dar” a palavra, mas sim cumpri-la, se não cumpre uma vez, vai deixar a empresa na dúvida de dar uma segunda oportunidade.

CLIENTES OFICINA

1 – Crédito na oficina só a empresas. Particulares não. Normalmente têm 1 ou 2 viaturas e não se justifica a atribuição de crédito. Claro que podem existir exceções perfeitamente assumidas e identificadas.

Nas exceções talvez se devam considerar os clientes particulares que representam empresas com crédito, e que sobre elas exercem poder de decisão, permitindo assim à SCCS interagir do mesmo modo com as mesmas pessoas, independentemente das viaturas em causa serem particulares ou da empresa.

Este incentivo particular poderá ser benéfico ao nível das decisões que as mesmas pessoas possam vir a tomar nas próprias empresas a que pertencem.

Acordar um valor médio de consumo anual/visitas à N/ oficina, de forma a justificar a continuidade da conta a crédito; (no caso de novas contas a crédito não tenho opinião formada porque não sei que parâmetros são levados em consideração para tal)

Não considero que um particular só pelo simples facto de ser um particular, não possa ter crédito. Temos clientes antigos que beneficiam já dessa vantagem e que são clientes que fazem cá as revisões/manutenções, pelo que retirar-lhes a mesma seria prejudicial para a nossa imagem e quebraria o elo de confiança estabelecido.

A meu ver isso apenas fará sentido do caso de novos clientes, mas os “antigos” continuariam a beneficiar, embora com um limite de *plafond* e um controlo rigoroso do cumprimento dos prazos de pagamento.

Não devemos ver os clientes todos “com os mesmos olhos”, tratá-los por igual, porque isso seria injusto a quem já é cliente da casa há muitos anos.

- Durante muito tempo concordei com essa teoria, mas agora, penso que poderemos dar crédito a particulares com apenas 1 ou 2 viaturas desde que assinem o débito direto. Seria requisito obrigatório.

- Temos outro grupo de particulares que são os administradores/gerentes das empresas que têm cá conta, onde o crédito é quase automático. Penso que nestes casos, pelo menos deveríamos exigir que a proposta fosse assinada. O Débito Direto já poderia ser dispensável, porque na maioria dos casos a faturação é liquidada pela empresa.

2 - Não interessa atribuímos crédito a clientes (empresa) que não têm uma frota de viaturas e que, tal como os particulares, terão um perfil de consumos normalmente baixo.

Os critérios para atribuição/manutenção de crédito deverão tender a ser cada vez mais exigentes, no entanto, considero que os critérios para manutenção das contas existentes deverão ser menos exigentes que os critérios para abertura de novas contas.

Cliente particulares que sejam sócios/gerentes de empresas N/ clientes a crédito, que se enquadrem no ponto 1. dos aspetos a definir;

- Podem ser consumos baixos mas consumos de encaixe direto “sem risco”, desde que controlados pelo débito direto. O débito direto não dá garantia a 100% visto que o cliente pode não ter \$\$\$ na conta. Mas ao fim dos 45 dias vamos à conta e se vier devolvido agimos logo e permanecendo essa situação a retirada do crédito é automática sem se arrastar ao longo do tempo.

Ou seja:

- Qualquer cliente possuidor de uma ou 2 viaturas e que só utiliza as nossas instalações uma ou 2 vezes por ano não teremos muito interesse em manter para este cliente uma conta a crédito. Teríamos de verificar os clientes que já temos e com consumos muito baixos e enviar cartas a informar que a conta a crédito não poderá ser mantida.

No que respeita a este ponto a minha opinião é a mesma; baixamos o crédito ao cliente, fazemos uma carta minimamente “simpática” mas desde que viesse à oficina pelo menos 2 vezes/ano e/ou efetuasse um consumo mínimo anual de x (valor que devemos definir), manteria o crédito.

Também deverão ser dadas instruções para que quando um cliente aborde o rececionista com pedido de crédito o rececionista possa esclarecer o cliente de que “não é habitual a SCCS atribuir *plafond* de crédito a clientes particulares e/ou com um perfil de consumos baixos”.

Deverá informar o cliente que a proposta de pedido de crédito pode ser preenchida e que será encaminhada para o departamento financeiro mas que provavelmente “dado o perfil de consumos” este pedido de faturação a crédito não será atendido e que não é por não confiarmos no cliente. É por ser regra da SCCS não atribuir *plafond* a clientes com consumos que não justifiquem o crédito. Assim o cliente também estará já a contar com a possível recusa de crédito e penso que aceitará com mais facilidade.

Não concordo que a resposta deva ser dada dessa forma. A resposta pode ir dar ao mesmo, mas dita de outra forma. Senão o cliente que tenha uma viatura que não lhe dá problemas, mas faz muitos kms e traz cá a viatura 2/3 vezes ano para efetuar as revisões/manutenções preconizadas pela marca e/ou pedidas pelo sistema da própria viatura.

Penso que nessas alturas seria até melhor reencaminhar os clientes para alguém do departamento financeiro/controlo de crédito para falar com os clientes. Talvez fosse melhor não metermos os rececionistas nesta questão porque podem não ter a sensibilidade necessária para responder ao cliente.

Contas OFICINA / PEÇAS

- Os *plafons* atribuídos são para cumprir. Não vamos atribuir *plafond* de 1.000 euros e depois emitirem-se faturas de 4.000 euros.

Procedimento recorrente. Quase todos os clientes, para não dizer todos, ultrapassam o *plafond* que é definido na criação da conta a crédito, num curto espaço de tempo. Muitos destes, ultrapassam bastante o *plafond* definido, sem ainda terem feito qualquer tipo de pagamento porque as faturas ainda não se venceram...

Este *plafond* poderá ser excedido numa percentagem a definir já (10%/20%/30%) e que será a regra.

O *plafond* é largamente ultrapassado, chegando a atingir os 500% do valor inicialmente definido (alguns casos até mais)

Com o cliente sou de opinião que devemos manter o *plafond* que lhe comunicamos por escrito desde que:

- ✓ Cliente não tenha dívidas em atraso superiores a 30 dias do tempo definido.
- ✓ Tenha movimentado a conta durante esse ano.

Não concordo que seja regra, pois teremos de analisar caso a caso, que um cliente, por exemplo, com limite de 500 euros seja faturado a crédito por 2.000 euros, ou que tenha 200 euros disponíveis e optamos por não faturar a crédito uma intervenção de 150 euros.

Os *plafonds* são alterados diariamente, frequentemente, acima e abaixo do definido, tal como acima referi penso que é mais importante a capacidade de análise e justificar o porque de um aumento de 400% do que não o fazer só porque é regra.

Claro que podem existir exceções perfeitamente identificadas e com solicitação por escrito do responsável pelo pedido de alteração do *plafond*.

Estas autorizações dos responsáveis, normalmente só existem, para clientes que já tiveram incidentes.

Para agilizar os procedimentos de atribuição e revisão dos *plafonds*, o ideal seria a criação de uma regra simples, eventualmente traduzida numa fórmula, a ser aplicada pelos vários intervenientes. Existem pedidos escritos pouco coerentes, pois a maior parte das vezes não se consegue atingir qual a “mais-valia” que o cliente nos vai deixar, na contrapartida da dívida de difícil cobrança autorizada sempre por um responsável.

Passaria a exigir um parecer por escrito para ser validado pelo Sérgio Faria ou Sandra Figueiredo, Susana Andrade, Paulo Graça para que o caso se torne exceção.

Na prática, pelo que tenho conhecimento, muitas das vezes, estes pedidos são feitos telefonicamente. Se não for estabelecida esta regra do pedido por escrito vamos continuar com o mesmo problema.

- Temos que ter em conta o seguinte, a atribuição do crédito não é uma ciência exata e diariamente tomamos decisões com base em muitos fatores, o tipo de cliente, a antiguidade do cliente, a data do último pagamento, se já foi contactado, a importância desse cliente nas nossas vendas...etc..etc...

- A outra situação é que a atribuição do *plafond* nunca foi um valor estanque, era um valor que poderia ser ajustado conforme as necessidades do cliente. O que acho, é que neste momento, o *plafond* deverá ser atribuído, nas oficinas, com base no nº de viaturas, no tipo de modelo da viatura e no caso das peças, com base numa previsão de consumos (estudo a ser feito pelos Dept peças/óleos) e aí sim o valor deverá ser respeitado. Caso fosse ultrapassado, o cliente teria de proceder a um pagamento mesmo que as faturas não estivessem vencidas.

- Os prazos de pagamento serão para cumprir. Não abrimos contas a 30 dias para os clientes utilizarem o crédito a 60 ou 90 dias. Ou são créditos de 30 ou de 90 dias. Definidos!

A grande maioria dos clientes não pagam no prazo de 30 dias após emissão do documento.

Um pequeno à parte: Os clientes não devem ter noção, de que crédito a 30 dias não significa que tem de pagar após esse prazo, mas sim durante esse mesmo prazo.

Temos de pensar numa quantidade de dias em que é admissível as datas serem ultrapassadas e após este prazo o crédito será cortado/suspenso.

45 dias após data da emissão do documento, parece-me um bom prazo (para condizer com o N/ SDD)

Para suspender o crédito, sou de opinião de o fazer após, no mínimo, envio de 2 cartas e um telefonema.

(1ª carta após 40 dias da emissão do documento, telefonema aos 45 e 2ª carta aos 50, por exemplo...).

- Concordo. Os prazos são para cumprir e deveremos ser flexíveis qb. Temos alguns clientes mais antigos que pagam a 60, 90 e 120.

Não me causa confusão, desde que esses mesmos prazos sejam cumpridos. Nos clientes novos, deveremos exigir o cumprimento dos 30 dias.

O sistema está parametrizado à quinzena, 45 dias. Todas as faturas se vencem ao dia 15 ou 30 à exceção das faturas dos óleos.

- Em relação à suspensão do crédito, acho que o devemos fazer sempre que o cliente se encontra em incumprimento e acho que poderemos dar mais 15 dias, ir até aos 60 dias.

Eventualmente o documento a ser preenchido pelo cliente (e de que o cliente deveria ficar com uma cópia) deverá ter estas regras muito claras.

Em relação aos pagamentos, considero que se deverá continuar a insistir no débito direto, que, embora não seja uma garantia, é uma forma rápida de validação da efetivação, ou não, do pagamento.

- Concordo plenamente. Acho que deveríamos alterar o impresso da proposta de abertura de crédito em dois pontos:

- Ter um campo, onde o cliente preenche quem é a pessoa responsável pelos pagamentos, contactos, e-mail e a forma de pagamento.

- E ficar mais visível, que a Soc Com C Santos, por incumprimento dos prazos de pagamento ou por falta de uso/consumo reserva-se no direito de, sem aviso prévio, suspender o fornecimento a crédito e até fechar a conta.

- Passaríamos a enviar a carta para a pessoa responsável pelos pagamentos juntamente com a cópia do impresso.

- Os clientes que habitualmente ultrapassam os prazos e que já tivemos em contencioso (e a quem já retiramos o crédito) não voltam a ter *plafond* aberto só porque pagaram o que deviam. Se já ficaram a dever é provável que volte a acontecer.

Acho demasiado drástica esta implementação. Apesar de concordar em princípio, sou forçado a discordar porque caso isto entre em vigor, perderíamos imensos clientes porque a grande maioria não cumpre os prazos e/ou já tiveram com crédito suspenso/bloqueado.

Concordo com uma implementação menos drástica, e que têm vingado....

A aceitação, nestes clientes, de um pré datado no ato da venda.

(Iríamos desaproveitar vendas a muitos clientes que ainda teríamos hipóteses de vender a crédito controladamente)

- Cada caso é caso. Neste momento e cada vez mais temos de encontrar um equilíbrio entre o comercial e o financeiro. Não queremos perder vendas nem ficar sem receber. Há clientes que passam por dificuldades temporárias e noutros casos clientes são maus pagadores.

Nestes casos, temos adotado vender contra entrega de cheque a 30 dias, definir *plafonds* baixos e até exigir a adesão do débito direto, por forma a minimizar o risco. Em 80% dos casos temos sucesso, noutros acabamos mesmo por fechar as contas. Por isso digo, cada caso é um caso.

- Os clientes que têm mais do que uma empresa e que nos ficam a dever dinheiro numa delas o *plafond* da outra deve ser retirado. Se não são de confiança numa das empresas não são em todas. Os particulares a mesma coisa.

Não concordo, nem discordo. Só acho que uma empresa não tem de sofrer as consequências por outra empresa do grupo não cumprir com os prazos. Porquê? Porque temos casos onde os responsáveis pelos pagamentos não são os mesmos nas outras empresas do grupo. E temos casos em que são os mesmos... Por isso, estamos num impasse.

Em relação às empresas de um mesmo grupo verifica-se que nem sempre estas estão financeiramente relacionadas, pelo que poderá ser desaconselhado retirar o crédito a uma empresa quando outra do mesmo grupo falha. Convinha sempre fazer-se uma análise da situação. Mais uma vez acho que não existe uma regra. O bom senso e com evoluir da negociação da cobrança poderá se tocar no tema com o responsável de pagamentos, acerca do corte de crédito ao grupo de empresas ou não pois legalmente torna-se complicado.

Não concordo. Nem todas as empresas são geridas da mesma forma e o facto de uma empresa estar mal ou atrasar os pagamentos não significa forçosamente que as outras o façam.

- Tenho que discordar. Podem ser empresas que pertençam ao mesmo grupo, mas são entidades jurídicas e financeiras independentes.

Não me parece bem penalizar uma empresa que sempre foi cumpridora por causa de outra que não tem o mesmo tipo de gestão.

A nossa análise e controle é que não pode ser flexível e facilitar com a incumpridora porque pertence a uma empresa do grupo que cumpre. E não somos obrigados a atribuir crédito a uma empresa do grupo se a mesma não tiver informações favoráveis. Acho que devemos analisar as empresas individualmente.

Quando não tentamos tornar mais rígidas e definidas algumas regras temos alguns clientes que:

- “Pedem desconto”

- Têm plafons de crédito excedidos em 3,4 ou mais vezes o valor que lhes foi atribuído

- pagam a 60, 90 ou mais dias e com crédito atribuído de 30 dias.

Acredito que muitas vezes o mesmo cliente “abusa” destes 3 pontos.

Nestes casos o encargo financeiro é todo nosso e o risco também.

- Concordo inteiramente. Normalmente quem não cumpre exige e abusa em tudo o que pode. Cabe nos a nós, fazer o nosso trabalho, sermos mais cuidadosos, mais firmes e nunca reacear de pedir o que é nosso. Mas refiro novamente, tem de ser tudo qb e tentar encontrar sempre o equilíbrio entre o comercial e o financeiro.

Claro que todas estas regras terão exceções mas perfeitamente claras e identificadas.

Exceções devem ter sempre suporte escrito a pedido de um responsável que claramente está a assumir a alteração da regra.

Outros pontos de análise, de reflexão e definição de regras:

- **Como agir com os clientes:**

- Que estão em PER, em Insolvência ou são I/I

- Que nos devem na conta a crédito mas continuam a comprar a \$\$\$\$

- Incumpridores que usufruem de descontos iguais aos cumpridores

- Todas as exceções sejam do que for (aumentos de plafond/ atribuição de crédito a clientes sem crédito/autorizações de saídas de viaturas sem liquidação da fatura pronto pagamento/acordos de pagamento) deverão ser sempre pedidas por escrito por um responsável.

O que acho, é que essa mesma decisão, sem querer pôr em causa a responsabilidade de ninguém, deverá ser sempre partilhada com o Dept Financeiro/Jurídico e ser uma decisão em equipa. Mesmo que não aja acordo, haja uma partilha de ideias onde fique claro o porquê de estarem a ser quebradas as regras.

- Agora um pequeno desabafo, acho muito injusto que as regras sejam quebradas, o sistema constantemente contornado e a seguir somos nós (área financeira e jurídica) que não fazemos bem o nosso trabalho e que temos de fazer uma cobrança e resolver um problema que, para além de não ter sido provocado por nós, nem consultados fomos. Gostaria que cada vez mais, a relação das áreas comerciais com as financeiras fossem trabalhadas. Afinal somos uma equipa e trabalhamos todos para o mesmo. Para o crescimento saudável e sustentado desta empresa, e que esta se torne cada vez maior e melhor em todas as áreas mas que possamos continuar a praticar um dos nossos lemas, “proporcionar aos nossos clientes bem-estar, confiança e excelência nos nossos serviços.”

“Juntos fazemos a estrela brilhar”

Aproveitando o tema, acho que deveríamos falar na situação de:

“PCT” – Ato onde é permitido/autorizado a saída de uma viatura por um responsável/rececionista/vendedor

Sem o cliente ter qualquer tipo de relação a crédito com a SCCS e sem ter existido autorização

Ou explicação do mesmo a alguém do departamento financeiro.

- Acho que o procedimento existente deveria ser mudado.

Antigamente e por iniciativa própria, cheguei eu a dar esse apoio. Ao fim do 5º dia, enviava cópia dos documentos aos responsáveis da área para que justificassem o porquê de estarem por liquidar. Apanhei muitas situações de faturas que deveriam ser cortesia, faturas que ficaram no caixa porque existia outra viatura nas oficinas e eram cobrados os valores juntos, faturas de final de mês que posteriormente eram retificados, situações de clientes de férias que tinham combinado levantar a viatura mais tarde, acordos de pagamento...enfim...

Acho que esse controle deveria ser feito, na mesma ao 5º dia. E deveríamos dar mais 5 dias para resolver. Não estamos em incumprimento legal porque a fatura encontra-se emitida e poderemos, assim, evitar montanhas de papéis, créditos, tempo e situações em que o cliente liquida ao 5º dia a fatura pronto pagamento e a seguir recebe outra fatura em casa.


- Faturas/Receção de viaturas

- Temos recebido montanhas de reclamações por causa de faturas mal emitidas. Não haveria hipótese no ato da receção da viatura o cliente preencher ou assinar algo preenchido pelo rececionista com os dados de faturação? Temos moradas incompletas, falta de contribuintes, cartas devolvidas, faturas emitidas a quem não é titular da viatura há anos, emitidas a uma empresa e deveriam ser a outra. A imagem que passamos é de completa desorganização e falta de cuidado.

“Faturação Rent a Car”:

- ✓ Rent a Car/Agências de Viagens que apesar de faturação em dívida, alguns largamente ultrapassada, têm de ser dado crédito/aumentado o *plafond* pois as viaturas são nossas....
- ✓ Definir como é feita a cobrança dos clientes “B”
(imensas contas com créditos/débitos; entraram recentemente 16.000 Euros em contencioso provenientes destas contas)
 - Neste tipo de clientes (agências de viagens/rent a car) os *plafonds* atribuídos são exorbitantes e nem sempre sabemos o que fazer. Somos obrigados a dar *plafond* mesmo que o cliente esteja em incumprimento. Existem montanhas de faturas mal emitidas e a cobrança torna-se bastante complicada.
 - Contas B. Enviado semanalmente um mapa do qual não temos qualquer feedback. Supostamente esses alugueres deveriam estar todos pagos e não deveria existir tanta faturação em aberto do qual não temos noção do que já foi feito para a cobrança do mesmo

Anexo 2 – Exemplo Relatório de Negócios, Ignios



IGNIOS Gestão Integrada de Risco

Relatório
Negócios

Data: 2015-06-29

Assinante: L9999901
PROPAGANDA

AIC:

V.Referência: MODELO


Número Interno: 30000031

N.Referência: 18624141

Data da última Informação: 2015-06

Unidade monetária: EUR salvo indicação em contrário

© IGNIOS - Gestão Integrada de Risco, S.A | 2015



IGNIOS Gestão Integrada de Risco

Relatório
Negócios

SUMÁRIO	
SÍNTESE	2
Caracterização e Risco	2
Incidentes	2
Dados Económico-Financeiros	2
AValiação DE CREDITO	3
Avaliação de Crédito	3
ACTIVIDADE ECONOMICA	3
Atividades Económicas	3
Mercados	3
Principais Marcas	3
INSTALAÇÕES	3
CAPITAL SOCIAL	4
Capital Social	4
ORGÃOS DE GESTÃO	4
Conselho de Administração	4
Conselho Fiscal / R.O.C.	4
Assembleia Geral	4
Procuradores	4
Diretores	4
ENTIDADES RELACIONADAS	4
Grupo	4
Empresas Mãe	4
Societárias	4
Participações Financeiras	4
PESSOAL	5
Distribuição dos Quadros	5
Evolução do Pessoal	5
Pessoas ao Serviço e Horas Trabalhadas	5
Gastos com o Pessoal	5
INCIDENTES	6
Incidentes Intentados contra a Entidade	6
Incidentes Intentados pela Entidade	6
SEGUROS	7
BANCOS	7
INFORMAÇÃO COMPLEMENTAR	7
Certificação de Qualidade	7
Ocorrências Alargadas	7
CONSTITUIÇÃO E ALTERAÇÕES	7
HISTORIAL	7
INFORMAÇÃO ADICIONAL	8

© IGNIOS - Gestão Integrada de Risco, S.A | 2015

Página 1 de 8

Relatório

Negócios

SÍNTESE

Caracterização e Risco

Razão social

Anteriores Denominações

Contribuinte

Denominação

Morada

Telefone | Fax

Conceito | Distrito | País

Forma jurídica

Constituição | Registo

Início de atividade

Capital social

Dimensão | Grupo

Principal gestor

CAE principal

Exporta | Importa

Certificação de qualidade

Participações financeiras - total

Pedidos nos últimos 12 meses

Situação económico-jurídica

Score

5 / 10 - Risco Médio

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

Elevado

Médio

Baixo

Incidentes

Ações civis publicadas nos últimos 5 Anos ⁽¹⁾

Sim, no total de 2 (25.500 EUR), das quais 1 (25.000 EUR) estão resolvidas

Processos de insolvência

Sim, o último em 2002-04-28

Processos de Reabilitação (PER)

Não

Situação contributiva

Nesta data, a entidade NÃO consta da lista de devedores à Administração Fiscal.

⁽¹⁾ Regista ações civis intertidas pelo setor financeiro

Dados Económico-Financeiros

	2013	2012	Var.
Volume de negócios	324.171.819	936.222.333	-65,4%
Exportações	17.820.869	448.595.444	-96,1%
Resultado líquido	3.292.873	50.851.138	-93,5%
Emprego (nº de Empregados)	2.285	7.311	-68,7%

© IGNIOS - Gestão Integrada de Risco, S.A. | 2015

Página 2 de 8

Relatório

Negócios

AVALIAÇÃO DE CRÉDITO

Avaliação de Crédito

Score

5 / 10 - Risco Médio

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

Elevado

Médio

Baixo

Conceito Comercial

As fontes consultadas dizem que esta entidade tem sólido com regularidade os seus compromissos, mantendo com ela transações comerciais na base de crédito.

Limite de Crédito Global

73.737.101

Prazo médio de pagamentos limite (dias)

90

Crédito de fornecedores

196.026.053

Prazo médio de pagamentos histórico (dias)

227

Fornecimentos

299.044.908

ACTIVIDADE ECONÓMICA

Atividades Económicas

CAE Principal

20301 - Fabricação de fitas (exceto impressão), vernizes, mastiques e produtos similares

CAE Secundário(s)

20302 - Fabricação de fitas de impressão

Mercados

Exportação

Região	2013		2012	
	Valor	%	Valor	%
Vendas				
Mercado Comunitário	17.121.542	52,2%	4.267	0,0%
Mercado Extra-Comunitário	801.073	2,4%	40.302	0,1%
Mercado Interno	14.901.946	45,4%	59.146.465	99,9%
Prestações de Serviços				
Mercado Comunitário	9.148.932	100,0%	4.570.957	0,5%
Mercado Extra-Comunitário			441.579.318	50,4%
Mercado Interno	3.099	0,0%	430.480.424	49,1%

Países de exportação:

Mercado Extra-comunitário | Angola | Cabo Verde | São Tomé e Príncipe

Importação

Região	2013		2012	
	Valor	%	Valor	%
Compras				
Mercado Comunitário	2.727.601	8,9%	362.363	0,2%
Mercado Extra-Comunitário	34.589.652	80,6%	94.180.527	40,6%
Mercado Interno	3.202.982	10,5%	137.410.468	59,2%
Fornecimentos e Serviços Externos				
Mercado Comunitário	606.252	15,6%	10.500.893	1,8%
Mercado Extra-Comunitário	18.243	0,5%	353.552.612	58,8%
Mercado Interno	3.261.948	83,9%	236.730.019	39,4%

Países de Importação:

Mercado Comunitário | Alemanha | França | Reino Unido

Principais Marcas

Próprias

Representadas

INSTALAÇÕES

Sede

Rua Febo Moniz Nr. 32 Loja 1 | Lisboa | 1150-152 LISBOA | Tel.: 219578891

Escritório

Rua Febo Moniz Nr. 32 Loja 1 | Lisboa | 1150-152 LISBOA | Tel.: 219578891

Filial


Rua Alcaide de Paia Nr. 3478000-000 FARO

© IGNIOS - Gestão Integrada de Risco, S.A. | 2015

Página 3 de 8

Ana Sousa

Página 52



IGNIOS

Gestão Integrada de Risco

Relatório
Negócios

Filial: Trav. Conde da Ponte Nr. 364000-000 PORTO
Instalação de Renda

Filial: Rua Sacadura Cabral Nr. 894800-000 GUIMARÃES
Instalação Cessão

Armazém: Lp. Ignios - Anadia | 3780-215 ANADIA

Fábrica: Rua Liberdade Lt. 3 | Brandão-Amadora | 2650-202 AMADORA
Instalação Própria

CAPITAL SOCIAL

Capital Social 50.619.750 EUR

Ações 10.123.950 no valor nominal de 5,00 EUR

Evolução	2013	2012	2011	2010
	100.000.000	100.000.000	100.000.000	100.000.000

Distribuição do Capital

	Participação
QUIMODOL-QUIMICA MODELO, S.A.	54,50%
MODELOUL-INTERCAMBIO COMERCIAL ATLANTICO SUL, IMP. EXPORTAÇÃO, S.A.	35,40%
LUSOMODELO-TINTAS MODELO VARIAS, S.A.	10,00%

ORGÃOS DE GESTÃO

Conselho de Administração

Presidente

Administrador

Administrador

Assinaturas

Data de Mandato

Conselho Fiscal / R.O.C.

Presidente

Vice-Presidente

Revisor Oficial Contas (ROC)

Auditor

Assembleia Geral

Presidente

Vice-Presidente

Secretário

Procuradores

LUIS FILIPE OLIVEIRA MODELO

Diretores

Dir. Financeiro

Dir. Comercial

Dir. Fabril


ENTIDADES RELACIONADAS

Grupo

MODELO IGNIOS

© IGNIOS - Gestão Integrada de Risco, S.A | 2015

Página 4 de 8



IGNIOS

Gestão Integrada de Risco

Relatório
Negócios

MODELO-FABRICA DE TINTAS DE CONSTRUÇÃO, SA

Data: 2015-09-28 | N.Referência: 10024141 | V.Referência: MODELO

QUIMODOL-QUIMICA MODELO, S.A.

Av. Dom Afonso I Nr. 1183 | Lisboa | 1000-123 LISBOA

Fabricação de produtos químicos auxiliares para uso industrial

Capital 2.500.000

QUIMODOL-QUIMICA MODELO, S.A.

Av. Dom Afonso I Nr. 1183 | Lisboa | 1000-123 LISBOA

Fabricação de produtos químicos auxiliares para uso industrial

Capital 2.500.000

Societárias

QUIMODOL-QUIMICA MODELO, S.A.

Av. Dom Afonso I Nr. 1183 | Lisboa | 1000-123 LISBOA

Fabricação de produtos químicos auxiliares para uso industrial

Capital 200.000

QUIMODOL-QUIMICA MODELO, S.A.

Av. Dom Afonso I Nr. 1183 | Lisboa | 1000-123 LISBOA

Fabricação de produtos químicos auxiliares para uso industrial

Capital 100.000

Participações

	Capital	Participação
QUIMODOL-QUIMICA MODELO, S.A.	74.820	53,33%
QUIMODOL-QUIMICA MODELO, S.A.	30.000	25,00%
QUIMODOL-QUIMICA MODELO, S.A.	120.000	12,50%

Rua do Jardim, 761105-000 LISBOA

Fabricação de embalagens de plástico

(*) Em comum com outras entidades

PESSOAL

Distribuição dos Quadros

	Superiores	Médios	Administrativos	Comerciais	Produção	Outros
2015-05-13						7.500

Evolução do Pessoal


	2013	2012	2011	2010
No Empregados	2.285	7.311	4.317	8.863

Pessoas ao Serviço e Horas Trabalhadas

2013	Nº médio de pessoas	Nº de horas trabalhadas
Remuneradas e Não Remuneradas	816	1.245.175
Remuneradas	816	1.245.175
Não Remuneradas		
Por tipo de horário		
Tempo Completo	814	1.244.076
Tempo Parcial	2	1.099
Por Sexo		
Homens	315	469.895
Mulheres	501	765.280
Outros		
Afetas à Investigação e Desenvolvimento	211	
Prestadores de Serviços	3	2.536
Colocados através de agências de trabalho temporário		

© IGNIOS - Gestão Integrada de Risco, S.A | 2015

Página 6 de 8



Relatório
Negócios

Gastos com o Pessoal

	2013
Gastos com Pessoal	13.682.587
Remunerações dos órgãos sociais	
Das quais: Participação nos lucros	
Remunerações do pessoal	10.342.304
Das quais: Participação nos lucros	
Benefícios pós-emprego	
Prémios para pensões	
Outros benefícios	
Planos para contribuições definidas - órgãos sociais	
Planos para contribuições definidas - outros	
Indemnizações	167.249
Encargos sobre remunerações	2.183.607
Seguros de acidentes de trabalho e doenças profissionais	52.688
Gastos de ação social	44.406
Outros gastos com pessoal	889.334
Gastos com formação	39.785
Gastos com fardamento	

INCIDENTES

Incidentes Intentados contra a Entidade

Processos de Insolvência

Data	Espécie Processo	Requerente	Valor	Administrador de Insolvência	Estado
	Comarca Juízo/Seção				

Ações Civis ("processos publicados com o nome do rlu igual ao do titular")

Resumo últimos 5 anos	2014	2013	Total	
Total	Processos (n)	1	1	2
	Valor (Euro)	1.500	25.000	26.500
Total Resolvidas	Processos (n)	0	1	1
	Valor (Euro)		25.000	25.000

Detalhe dos últimos 10 incidentes

Data	Espécie Processo	Autor	Valor	Resolução Em (Data)
	Comarca Juízo/Seção			
2014-09-05	Seguros de Casco	BANCO COMERCIAL PORTUGUES, S.A.	1.500,00	Publicada 2014-10-09
			25.000,00	Regularizada por Acordo 2015-04-28


Incidentes Intentados pela Entidade

Processos de Insolvência

Data	Espécie Processo	Requerido	Valor	Administrador de Insolvência	Estado
	Comarca Juízo/Seção				
			30.000,00		Extinta

© IGNIOS - Gestão Integrada de Risco, S.A. | 2015

Página 6 de 8



Relatório
Negócios

Ações Civis ("processos publicados com o nome do autor igual ao do titular")

Resumo últimos 5 anos	2014	Total
Total	Processos (n)	1
	Valor (Euro)	5.000

Detalhe dos últimos 10 incidentes

Data	Espécie Processo	Réu	Valor	Resolução Em (Data)
	Comarca Juízo/Seção			
			5.000,00	A seguir os trâmites legais 2014-03-25

SEGUROS

Imperio Bonança	Inclindo
Imperio Bonança	Multi-Riscos
Tranquilidade	Seg. Automóvel

BANCOS

Novo Banco	Conta Corrente
Banco Comercial Português	Rua do Ouro
Caixa Geral de Depósitos	Calhaz

INFORMAÇÃO COMPLEMENTAR

Certificação de Qualidade

Nome	Emiteção por	Data	Certificado
ISO 9001	APCER - Associação Portuguesa de Certificação	2004-05-30	N.º 5 / CEP. 789

Ocorrências Alarmantes

2014-09-05 Ocorreu um incêndio nas instalações do(a) titular, sitas em Rua Sacadura Cabral, 85, Guimarães

CONSTITUIÇÃO E ALTERAÇÕES

HISTORIAL

Anteriores Denominações

	Ata 1987-09-29
--	----------------

Anteriores Instalações


Armazém	
Armazém	

Anteriores Participações Financeiras

Empresa Mercado	Capital	Participação
	50.000,00	50.000,00 100,00%

© IGNIOS - Gestão Integrada de Risco, S.A. | 2015

Página 7 de 8

 <p>IGNIOS</p> <p>Gestão Integrada de Risco</p>	<p>Relatório Negócios</p> <p>MODELO-FABRICA DE TINTAS DE CONSTRUÇÃO, SA</p> <p>Data: 2015-05-28 N. Referência: 18524141 V. Referência: MODELO</p>
---	---

INFORMAÇÃO ADICIONAL

Este "Relatório Modelo", apresenta exemplos da diversidade de Capítulos de Informação para este tipo de Relatório.

Um Relatório real, conterá naturalmente a informação disponível para a entidade consultada.

This "Model Report" presents some examples of the several Chapters of Information for this kind of Report.

A real Report will naturally include the available information for the consulted entity.

Este "Informe Modelo" presenta ejemplos de la diversidad de Capítulos de Información para este tipo de Informe.

Un Informe real contendrá naturalmente la información disponible para la entidad consultada.

Serviço de Apoio ao Cliente IGNIOS	
Horário de Atendimento	9:00 - 18:00 de Segunda a Sexta
Telefone	21 365 66 00
Fax	21 365 66 01
E-mail	comercial@ignios.pt

Para a elaboração dos relatórios, a IGNIOS - Gestão Integrada de Risco, S.A. processa diariamente uma enorme quantidade de informação proveniente de diversas fontes, sobre as quais não exerce controlo ou responsabilidade. Por este motivo, não garante o rigor no tratamento da informação, a IGNIOS não garante sempre a verificação e confirmação dos dados, não podendo por isso ser responsabilizada por eventuais erros, inexactidões ou omissões.

Os dados que são disponibilizados têm por finalidade contribuir para um melhor conhecimento da entidade e do seu sector económico, sendo esta confidencial, sem garantia, e destinamos exclusivamente ao cliente, nos termos e condições de fornecimento, não podendo ser reproduzidas, divulgadas, cedidas ou comercializadas, total ou parcialmente, seja a que título for, sem autorização da IGNIOS.

O conteúdo disponível no presente relatório resulta da informação inserida a este tipo de relatório, assim como, a informação residente em base de dados a este data.

© IGNIOS - Gestão Integrada de Risco, S.A | 2015 Página 8 de 8

Anexo 3 – Comunicação MBP

2.2. Limitação na Nomeação

2.2.1: A OFICINA AUTORIZADA venderá Peças Originais Mercedes-Benz apenas a utilizadores finais e a outras oficinas autorizadas, cuja residência ou domicílio comercial

3



esteja dentro do Território do Contrato e a oficinas de reparação independentes cujo domicílio comercial esteja dentro do Território do Contrato, e que usem estas peças para reparação e manutenção de Veículos Mercedes-Benz.

2.2.2. A OFICINA AUTORIZADA não desenvolverá, directa ou indirectamente, através de terceiros, quaisquer das actividades abrangidas por este Contrato fora do Território do Contrato.

2.2.3. Em cada caso de qualquer violação destas disposições a OFICINA AUTORIZADA obriga-se a pagar à MBP, a título de penalidade contratual, um montante de Euros 10.001 (dez mil e um Euros), sem prejuízo do direito da MBP reclamar indemnização por danos de valor superior.



Mercedes-Benz

03 DEZ. 2010 2

Mercedes-Benz Portugal, S.A.
Uma Empresa do Grupo Daimler
Distribuidor das Marcas Mercedes-Benz e Smart

Soc. Com. C. Santos, Lda.
A/C Exma. Administração

Rua da Estrada, 95 – Crestins
4470-600 Moreira da Maia

DOCUMENTO COM A NOTIFICAÇÃO

P/10-PO/09-10.147

Sintra, 29 de Novembro de 2010

Proibição de venda de Peças Originais a revendedores não autorizados

Exmos. Senhores,

Como é do vosso conhecimento, as vossas obrigações contratuais proibem-vos de vender Peças Originais das respectivas marcas da Daimler a revendedores não autorizados.

De modo a auxiliar-vos no cumprimento do vosso Contrato de Oficina Autorizada definimos standards mínimos para verificações que necessitam ser efectuadas junto dos clientes para prevenir a venda de Peças Originais a revendedores não autorizados.


Estas verificações destinam-se a proteger o sistema de distribuição selectivo estabelecido pela Daimler para as suas marcas e encontram-se definidas no documento anexo.

A MBP fornecerá, até ao final de corrente ano, uma lista de entidades conhecidas como revendedores não autorizados. Solicitamos que se abstenham de vender Peças Originais a todos os revendedores não autorizados, de que são exemplo os referenciados na mencionada lista.

Se tiverem alguma questão relativamente à aplicação destas orientações na vossa actividade corrente agradecemos que contactassem Miguel Sebastião (miguel.sebastiao@daimler.com, ext 7205).

Na expectativa de que estes procedimentos promovam a continuação de uma cooperação bem sucedida com a vossa empresa.

Com os nossos cumprimentos,


Dr. Carsten Oder


Pedro Duarte

Annexos

- Instruções de procedimento sobre a proibição de venda de Peças Originais a revendedores não autorizados.

Capital: 7.500.000 Euros
N.º Contribuinte: 508000000 - Contribuinte do Registo Comercial de Sintra, PT 508000000-5
A Mercedes-Benz Portugal tem um Sistema de Gestão da Qualidade e Ambiente certificado de acordo com a norma ISO 9001 e ISO 14001 pelo "Det Norske Ver" Portugal.
Mercedes-Benz - a tecnologia registada na Daimler, Stuttgart, Alemanha

Mercedes-Benz Portugal, S.A.
Avenida - Apia 144
2775-011 Oeiras
Telefone: +351 21 725 70 00
Fax: +351 21 725 70 10
www.mercedes-benz.pt

3

Proibição de venda a revendedores não autorizados no negócio de Peças Originais da Daimler

1. Âmbito

Estas instruções de procedimento são aplicáveis a todas as Oficinas Autorizadas (incluindo retalho próprio) da Mercedes-Benz, Maybach, Unimog e smart em Portugal.

2. Princípios Básicos

2.1 Sistema de distribuição selectivo da Daimler AG e da MBP

A Daimler AG na UE e na EFTA e a MBP em Portugal desenvolvem um sistema de distribuição selectivo para a prestação de serviços de após-venda e distribuição de peças sobresselentes baseado numa selecção qualitativa.

Tal significa que:

- qualquer oficina que preencha os After Sales standards de uma ou mais marcas da Daimler deve ser admitida na respectiva rede de Oficinas Autorizadas (selecção qualitativa), e
- é proibida a venda de Peças Originais das marcas da Daimler a revendedores que não façam parte das respectivas redes de Oficinas Autorizadas (revendedores não autorizados), e
- as actividades comerciais que constituem o objecto dos contratos de Oficina Autorizada não podem ser exercidas, directamente ou indirectamente através de terceiros, fora da UE ou da EFTA.

2.2 Definição de Peças Originais

Peças significam bens destinados a ser instalados num veículo a motor de forma a substituir componentes desse veículo, incluindo bens como lubrificantes que sejam necessários para a utilização de um veículo automóvel, à excepção do combustível. Peças Originais das respectivas marcas da Daimler são peças destinadas a veículos das respectivas marcas da Daimler e etiquetadas com as respectivas marcas da Daimler pela Daimler AG ou pela empresa filial da Daimler AG quem fabrique os veículos ou por ordem da Daimler AG ou de tal empresa filial da Daimler AG.

2.3 Regras para proteger Sistema de Distribuição Selectivo

Todas as Oficinas Autorizadas estão obrigadas a vender Peças Originais apenas a utilizadores finais e a outras Oficinas Autorizadas, cuja residência ou domicílio comercial esteja dentro do Território do Contrato (UE+EFTA), bem como a oficinas de reparação independentes cujo domicílio comercial esteja dentro do Território do Contrato e que usem essas peças para reparação e manutenção de veículos das respectivas marcas da Daimler.

3 Standards para verificações

3.1 Identificação de um revendedor não autorizado

Não existem regras ou orientações gerais para a identificação de revendedores não autorizados (distribuidores independentes de peças). Contudo, resulta da proibição de venda a revendedores não autorizados que, quando da venda de Peças Originais, cada Oficina Autorizada esteja obrigada a verificar as intenções do Cliente.

3.2 Verificações exigíveis

Como consequência da sua obrigação de não vender Peças Originais a revendedores não autorizados, a Oficina Autorizada deverá sempre verificar cuidadosamente e assegurar-se que o seu cliente não é um revendedor não autorizado.

Quando um cliente pretender adquirir Peças Originais que, em termos de variedade e /ou volume, não excedam o volume normal para a reparação / manutenção de um veículo individual, muito provavelmente tal cliente não será um revendedor não autorizado.

Para outras vendas de Peças Originais a Oficina Autorizada tem que se assegurar, através de verificações adequadas, de que não são efectuados fornecimentos a revendedores não autorizados. As verificações a seguir descritas devem ser assim entendidas como o âmbito mínimo das verificações antes de entrar em qualquer negócio:

3.2.1. Verificação Standard

a. Lista de Revendedores não autorizados

A MBP disponibilizará a todas as Oficinas Autorizadas uma lista de entidades conhecidas como revendedores não autorizados. Todas as Oficinas Autorizadas devem consultar esta lista e abster-se de vender Peças Originais aos revendedores não autorizados ali referenciados.

b. Verificação do negócio

As potenciais actividades de um cliente como revendedor não autorizado necessitam de ser excluídas através de verificações adequadas das actividades dos clientes, como seja, por exemplo, na internet (i.e. site do cliente, actividades de marketing), registo em directórios classificados, análise das actividades de marketing.

c. Declaração sobre o destino

No caso de o cliente ser uma oficina independente, o cliente tem que emitir uma declaração sobre o destino, nos termos do Anexo 1 destas instruções de procedimentos. No caso de o cliente ser uma empresa frotista (o cliente opera 2 ou mais veículos), o cliente tem que assinar uma declaração sobre o destino, nos termos do Anexo 2 destas instruções de procedimentos. Qualquer das declarações deverá ser assinada por quem tenha poderes de obrigar a respectiva empresa.

d. Volume anual de facturação de Peças Originais

Se o cliente pretender adquirir Peças Originais no valor bruto de Euro 10.000 ou superior durante um ano de calendário, então a Oficina Autorizada terá que obter uma certidão de registo comercial actualizada junto das autoridades competentes.

Em qualquer caso, mesmo após o estabelecimento de relações comerciais com um cliente, a Oficina Autorizada está obrigada a observar a proibição de fornecimento a revendedores não autorizados.

5

autorizados e tem que assegurar esse cumprimento pela execução de verificações adequadas. Tal inclui:

3.2.2. Verificações regulares

As verificações ao abrigo de 3.2.1. a. e b. têm que ser repetidas durante o decurso das relações comerciais com o cliente em intervalos regulares.

No caso de o volume anual de facturação, actual ou previsto, de Peças Originais for de Euro 10.000 ou superior, adicionalmente a respectiva declaração sobre o destino (cf. 3.2.1. c.) e a certidão de registo comercial (cf. 3.2.1. d.) devem ser actualizadas anualmente.

3.2.3. Verificações aprofundadas

Se necessário, ou no caso de surgirem indícios, terão que ser efectuadas verificações adicionais que excedem o âmbito das Verificações Standard e regulares acima descritas, como por exemplo através de inquirição directa de volumes / variedades não plausíveis – para esse efeito uma verificação regular tendo por base as afirmações feitas na declaração sobre o destino tem que ser efectuada – ou através de uma visita ao local das instalações do cliente.

3.3 Obrigações de reporte

A Oficina Autorizada tem que informar a MBP em todos os casos de dúvida e sempre que suspeite ou descubra que

- Chegou ao seu conhecimento que um cliente actua como revendedor não autorizado (distribuidor independente de peças) ou que foi identificado como tal, ou
- Existem indícios específicos para suspeitar que um cliente / comprador está a actuar como revendedor não autorizado (distribuidor independente de peças).

Para esse efeito, a Oficina Autorizada deverá informar a MBP através de Gustavo Arroz (gustavo.arroz@daimler.com, ext. 7147)

4. Responsabilidade e documentação

A Oficina Autorizada é responsável pela documentação de todas as medidas e acções para satisfazer os requisitos destas instruções de procedimento até 31 de Dezembro de 2010 e após esta data.

Anexos: Declarações sobre destino

Proibição de venda a revendedores não autorizados no negócio de Peças Originais da Daimler

Sumário

A finalidade destas instruções de procedimento é a definição de standards mínimos para verificações que necessitam ser executadas junto dos clientes para prevenir a venda de Peças Originais a revendedores não autorizados; estas verificações destinam-se a proteger o sistema de distribuição selectivo estabelecido pela Daimler para as suas marcas.

Âmbito: todas as Oficinas Autorizadas: Mercedes-Benz, Maybach, Unimog e smart em Portugal

Documento divulgado pela MBP em: 2010-11-29

Declaração de destino de Peças Originais das marcas da Daimler
- reparadores independentes -

Dados de contacto

Sociedade: _____

Endereço: _____

NIPC / Número Fiscal: _____

Informação sobre a sociedade:

A nossa empresa opera uma oficina onde são reparados e assistidos veículos.

Nós operamos:	Sim (quantidade)	Não
Baixas	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Fossas	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Elevadores	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Declaração

Por este meio, declaramos que utilizaremos as Peças Originais das marcas da Daimler exclusivamente para a reparação e assistência de veículos das marcas da Daimler e não as revenderemos a terceiros. Concordamos expressamente que, em caso de incumprimento, o fornecimento de Peças Originais das marcas da Daimler será descontinuado.

Comunicaremos de imediato quaisquer alterações à informação/ dados acima declarados.

Local e data

assinatura e carimbo

Declaração de destino de Peças Originais das marcas da Daimler
- frotistas -

Dados do Cliente

Sociedade: _____

Endereço: _____

NIPC / Número Fiscal: _____

Informação sobre o a frota:

A nossa frota inclui os seguintes veículos das marcas da Daimler:

	Quantidade
Ligeiros	<input type="text"/>
Comerciais Ligeiros	<input type="text"/>
Comerciais Pesados	<input type="text"/>

Declaração

Por este meio, declaramos que utilizaremos as Peças Originais das marcas da Daimler exclusivamente para a reparação e assistência dos nossos veículos das marcas da Daimler dentro do território da União Europeia e da EFTA e não as revenderemos a terceiros. Concordamos expressamente que, em caso de incumprimento, o fornecimento de Peças Originais das marcas da Daimler será descontinuado. Comunicaremos de imediato quaisquer alterações à informação/ dados acima declarados.

Local e data

assinatura e carimbo

Anexo 4 – Formulário para criação de conta a crédito

 Mercedes-Benz			
Sociedade Comercial C. Santos, Lda <small>Concessionário e Oficina Autorizada Mercedes-Benz</small>			
<p style="text-align: right;">Proposta de abertura de crédito para:</p> <div style="margin-left: 100px;"> <input type="checkbox"/> Fornecimento de Peças (prazo de pagamento de 30 dias) <input type="checkbox"/> Serviços de Assistência (prazo de pagamento de 30 dias) <input type="checkbox"/> Fornecimento de Lubrificantes (prazo de pagamento de 30 dias) </div>			
Denominação Social	<hr/>		
Nome do estabelecimento	<hr/>		
Morada	<hr/>		
Cód. Postal	<hr/> - <hr/>	Localidade	<hr/>
Telefone	<hr/>	Fax	<hr/>
E-mail	<hr/>		
Ramo de Actividade	<hr/>		
<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div> <input type="checkbox"/> Soc. por Quotas <input type="checkbox"/> Nome Individual <input type="checkbox"/> Sociedade Anónima </div> <div> Data de constituição ____ / ____ / ____ Sócios ou accionistas % Capital Social _____ N.º Contribuinte _____ <small>(N.º assessor ctepa)</small> </div> </div>			
Frota Mercedes-Benz			
Modelo	Matrícula	Ano	Km
<hr/>	<hr/>	<hr/>	<hr/>
<hr/>	<hr/>	<hr/>	<hr/>
<hr/>	<hr/>	<hr/>	<hr/>
N.º de viaturas de outras marcas	<hr/>		
Bancos com que trabalha	Dependência	NIB	
<hr/>	<hr/>	<hr/>	
<hr/>	<hr/>	<hr/>	
Fornecedores habituais	Fornecedores habituais		
<hr/>	<hr/>	<hr/>	
<hr/>	<hr/>	<hr/>	
<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div>Data ____ / ____ / ____</div> <div>Carimbo e assinatura _____</div> </div> <p style="font-size: 0.8em; margin-top: 10px;">Notas: A presente proposta de crédito pode ser cancelada por incumprimento das nossas condições gerais de vendas, entre outras, por incumprimento dos prazos de pagamento e não efectivação de compras durante mais de 6 meses.</p>			



Sede: Rua da Estrada, 95 Apt. 20, 4473-905 Moreira da Maia, Telef. Geral: 229 400 400, Fax: 229 400 490, www.socciartnet.pt, geral@socciartnet.pt
Salão de Exposição de Viseu: Avenida da Bonança, 3743, 4100-139 Porto, Telef.: 226 102 70/8, Fax: 226 102 732
Salão de Exposição de Viseu: Avenida D. Lourenço Coimbra, Ed. Perastor, 81 9001, 4450-206 Felgueiras, Telef.: 255 924 865, Fax: 255 924 866
Capital Social: 3.000.000,00 Euros, NIPC e Registo na Conservatória do Registo Comercial de Lisboa sob o N.º 50 676 372.

Ⓐ Mercedes-Benz - são marcas registradas da Daimler AG, Estugarda, Alemanha



Mercedes-Benz

Sociedade Comercial C. Santos, Lda
Concessionário e Oficina
Autorizada Mercedes-Benz

Agradecemos o preenchimento integral deste impresso e a sua devolução acompanhada de fotocópia do Cartão de Pessoa Colectiva (NIPC)

Denominação Social _____

Morada _____

Cód. Postal _____ - Localidade _____

Nº Contribuinte _____

Autorização de Débito em conta bancária (ADC)

Títular da conta _____

Banco _____ Balcão _____

Conta Nº _____

NIB []
(21 Dígitos)

Autorizo que seja debitado, pelo Sistema de Débitos Directos, na conta acima descrita, as importâncias apresentadas pela Sociedade Comercial C.Santos, Lda, de acordo com as condições gerais de pagamento em vigor desde 01/01/1998.

Assinatura _____ Data ____ / ____ / ____
(Conforme entidade bancária)

Setor:
Rua Calçada, 15, 4.º E., 2.º
4150-162 Matosinhos, Portugal
Telex/Geral: 229 400 430 | Fax: 229 400 410
www.mercedez.pt | geral@mercedez.pt

Setor de Espólio de Viaturas:
Avenida da Real de 293,
E 100 291 Porto
Telex.: 224 102 736
Fax.: 224 102 738

Setor de Gestão de Viaturas:
Avenida 21 Comércio Central S.C. Lisboa, SL 1000
Atalaia São João
Telex.: 224 914 465
Fax.: 224 914 468

Central Service 24 horas (800) 00 000 Serviço NPCC Registrados no Conhecimento do Registo Commercial de Matrícula nº F2002 GR-275.
Mercedes-Benz – só nos dá satisfação de dentro, ao longo da vida.

60 anos
1946 | 2006





Anexo 5 – Percentagem de Clientes Duvidosos na SCCS

BALANCETE DE DEZEMBRO 2014			
Conta	Descrição	Saldo	%
21111000	Clientes gerais		81,20%
21701000	Clientes c/c - Cobrança duvidosa		18,80%
	TOTAL GERAL		100,00%

Clientes Cobrança Duvidosa		
	Valor	%
Insolvência		14,82%
Reclamado Judicialmente		30,23%
Créditos em Mora		54,96%
		100,00%

Créditos em Mora			
Períodos (em meses)	Valor	Acum.	%
0-6			
06-12			5,47%
12-18			
18-24			4,57%
> 24			89,97%

Anexo 6 – Entrevista Externa Transcrita



universidade de aveiro

2015/2016

Sou Aluna da Universidade de Aveiro e frequento o mestrado em Gestão Financeira. No âmbito do Relatório de Estágio para obtenção do grau de Mestre, com a orientação da Professora Doutora Ana Dias, necessito da sua colaboração para uma breve entrevista no que concerne à Gestão de Risco de Crédito.

- Bom dia/boa tarde, antes de mais agradeço a sua disponibilidade.

1. O que é para si a concessão de crédito e que importância assume na economia?

Crédito é o alicerce do cliente que o solicita e a confiança entre as empresas e os clientes. *“Atribuir crédito é acreditar no cliente”.*

A concessão de crédito é a entrega de meios financeiros a alguém que pretende atribuir a antecipação de benefícios, para o cliente usufruir a longo prazo. Isto porque por exemplo no caso do setor automóvel, se o cliente comprar um carro por 50.000€, pagando 20 mil a pronto e pedindo concessão de crédito de 30.000€, o carro só será efetivamente dele, quando os 30.000€ estiverem liquidados.

O crédito é um ponto essencial na nossa economia, uma vez que traz benefícios, tais como mais dinheiro, para o ativo corrente desta. Sem crédito a economia não se desenvolve, é necessário empresas ativas que mostrem interesse financeiro perante a esta.

2. Como especialista na área de risco de crédito, acha que é importante a concessão de crédito (para as empresas que o concedem)?

É muito importante as empresas concederem crédito, se não houver vendas a prazo, estas não vivem. No entanto, as empresas devem ponderar devidamente essa concessão em função do solicitante do crédito.

Neste caso podemos aplicar a teoria quantitativa da moeda (TQM de Milton Fridman), calculada pela fórmula: $MV = PT$, onde M representa o nº de moeda em circulação, P nível de preços, T as transações e V a velocidade de circulação. Assim, podemos concluir que quanto mais transações houver, maior o nº em circulação. No caso do setor automóvel se em vez de um carro (T=1) vender 2 carros (T=2), vai ganhar mais, logo a quantidade de moeda em circulação será maior. Por outro lado temos $M=PT/V$, ou seja, quanto menor a velocidade em circulação, maior o nº em circulação.

3. Como é que, em geral, as pessoas nas organizações encaram a possibilidade de se conceder crédito aos clientes? E em relação aos clientes, veem o crédito como um benefício?

Bem, as empresas têm consciência que se não tiverem clientes, não existem. E para terem clientes necessitam de lhes atribuir alguns benefícios, como a concessão de crédito.

Aqui, podemos pôr em prática a lenga-lenga “mais vale um pássaro na mão que dois a voar” e segundo o exemplo do Dr. Se um cliente chegar a uma empresa e quiser um produto que custa 5.000€ e esta tenha apenas 1.000€, o melhor para a empresa será atribuir crédito de 4.000€, do que dizer não ao cliente, pois não só perderá o cliente, como este não ficará nem transmitirá boa imagem acerca da empresa.

Sim, os clientes veem o crédito como benefício. Para estes o crédito é uma forma de conquistar dinheiro para a sua carteira e isso traz-lhes felicidade e confiança na empresa, o que faz com que estes transmitam aos amigos uma boa imagem da empresa, irão dizer “a empresa x confia nos seus clientes e dá-nos um voto de confiança e oportunidade”.

A satisfação dos clientes é uma amplitude para o negócio, permite que a empresa cresça cada vez mais, ou seja, que tenha mais clientes. Pois estes também vêm a concessão de crédito como uma oportunidade para o negócio.

4. As empresas que concedem crédito vendem mais por isso?

Muito mais, se o crédito tiver sido bem dado e se estiver a ser bem acompanhado, estas vendem muito mais, a concessão de crédito é uma forma de desenvolver as empresas. Tal como referi em cima, um cliente satisfeito irá transmitir aos seus amigos e conhecidos a melhor imagem possível da empresa.

5. Na sua opinião, e em linhas gerais, como se deve desenrolar o processo de concessão de crédito?

- Proposta
- Análise pormenorizada do cliente
 - Índices qualitativos
 - Atividade do cliente (visitar o cliente)
 - O que faz?
 - Quanto fatura?
 - Evolução da empresa em si
 - Evolução dos clientes
 - Evolução da empresa perante os fornecedores/banca
 - Autonomia financeira/alavancagem
 - Layout
 - Gestão (qualidade da gestão da empresa, quem gere a empresa?!)
 - Insolvência
 - Índices quantitativos
 - Rentabilidade
 - Cash flows
 - Liquidez
- Análise diária da conta corrente co cliente

As empresas são as responsáveis pela antecipação do risco. O problema começa quando esta concede crédito ao cliente, este tem de ser seguido após a concessão. “Quem gere um cliente, deita-se e levanta-se com ele”.

6. Porque é que o valor da concessão de crédito difere de cliente para cliente? Como devemos distinguir esses valores?

Tudo depende da análise feita, a análise falada na pergunta 5. Depois de saber o nível de rating do cliente, o seu ativo e passivo, iremos perceber qual o valor que o cliente “merece” para concessão de crédito.

Este pode pedir apenas 1.000€ e “merecer” 2.000€, se assim for e se for p.ex. uma empresa de alto prestígio, podemos conversar com o cliente e atribuir os 2.000€ para “impressionar” o cliente.

7. Na sua opinião, no caso do setor automóvel, deverá existir algum limite para a concessão de crédito, como por exemplo, um cliente ser considerado elegível para a obtenção de crédito apenas se comprar um número mínimo de viaturas?

Não, os clientes são todos iguais e apesar de ter só um carro e ir à empresa 1 ou vezes por ano, não faz com que não seja um bom cliente, mas faz sim com que seja um cliente fiel, pois este poderia apenas comprar lá o carro e não voltar mais. Se o cliente continua a frequentar a

empresa, apesar das visitas ser em pequeno número, é porque confia nesta e agradece a confiança que esta depositou nele.

Assim, por estes motivos, a empresa deve “acarinhar” o cliente e segurá-lo, pois voltando à mesma lenga-lenga, mais vale ter um cliente com apenas uma viatura, mas que visite a empresa, do que com muitas viaturas e só as compra lá, o resto faz noutra empresa ou do que nenhum cliente.

Se a empresa confiar no cliente e atribuir o crédito, este fará marketing silencioso, como já foi falado anteriormente. Mas esse tipo de marketing pode ser feito para o bem ou para o mal, ou seja, se a empresa disser logo ao cliente que não concede crédito, apenas porque este só tem uma viatura comprada lá, este pode “revoltar-se” e transmitir aos amigos e familiares aspetos negativos da empresa.

Como afirma Warren Buffett “confiança de um cliente constrói-se durante vários dias, mas destrói-se apenas num segundo”.

Agora, se a empresa percebe que o cliente apenas vai lá para saber o preço dos carros, mas depois vai comprá-los a outra sede, é diferente, não deve conceder crédito só porque este comprou lá uma viatura, afinal as outras foram compradas noutro sítio.

8. No momento da atribuição de crédito, deve haver distinção entre empresas e clientes particulares?

Sim, a empresa deve ser analisada conforme foi respondido na pergunta 5.

Em relação aos clientes particulares deve ser analisado:

- Situação do cliente
 - Entidade Empregadora
 - Agregado familiar
 - Rendimentos
- IRS
- Extrato bancário (ver qual o saldo disponível ao fim de cada mês)
- Contas que paga durante o mês
- Bens tangíveis e intangíveis, imóveis

“As empresas não devem conceder crédito sem garantias, mas também não deve conceder crédito apenas porque o cliente apresenta garantias”, apesar do cliente possuir um bom carro e uma boa casa, pode não ter meios financeiros para pagar o crédito no prazo devido.

9. Que tipo de procedimentos sugere para a gestão de crédito?

a. Tipo de pagamento, prazos, entre outros.

O débito direto deverá ser o meio de pagamento primordial, pois este é a melhor garantia possível. Se no prazo estabelecido o banco nos informa que o cliente não tem dinheiro suficiente na sua conta para o pagamento das faturas, está-nos a dar um sinal de que algo aconteceu, que pode ser apenas um descuido do cliente, ou então este já não tem como pagar o crédito concedido pela empresa, o que faz com que esta deva proceder a outros meios para recuperação do seu dinheiro.

Em segundo lugar todas as empresas deveriam optar pela fatura com data limite de pagamento, ou seja, o cliente receberia a carta em casa, tal como acontece com luz, telefone, internet, etc e tinha x dias para proceder ao pagamento. Se não o fizesse, a forma de pagamento seria bloqueada e este só poderia pagar a fatura na empresa, o que levaria a um pedido de explicação por parte da empresa ao cliente.

Depois sim, podem ser considerados dias limitados para liquidação das faturas, como 30, 60, 90 dias. Ou então, as empresas podem optar por um limite de *plafond*, por exemplo sempre que o cliente chegar aos 2.000€ que lhe foram atribuídos inicialmente, terá de pagar as faturas

mais antigas, para poder ser faturada uma nova, para que a soma destas na ultrapasse esse crédito inicial.

10. É importante para as empresas existir um modelo de processos para a gestão de crédito? Porquê?

Sim, muito importante. A gestão de crédito tem início com a proposta e termina com o último pagamento do cliente, ou seja, quando a sua dívida fica a zero.

Para isso, é necessário que as empresas atribuem gestores a cada cliente, ou seja, que todos os dias a pessoa responsável por x clientes, faça uma “visita” à sua conta e veja se está tudo dentro dos prazos. Na minha opinião, só assim é que as empresas se “salvam” e crescem.

11. Na sua opinião, num processo de gestão de risco de crédito, quais são os aspetos a que a empresa deve dar mais atenção?

- Sinais dados pelo cliente, no caso do setor automóvel, o seu vendedor deverá fazer visitas/telefonemas periódicas(os) de modo a perceber se está tudo bem com o cliente. Por exemplo, se ligarmos para a empresa e estiverem sempre a dar a desculpa de que o gerente/dono não está, é porque algo não está certo e isso poderá ser um risco para a empresa. Assim, se houver a estipulação das visitas, se o vendedor for a essa empresa, consegue perceber o que está realmente a acontecer e se poderá trazer prejuízos para a sua empresa.
- Perceber se a empresa em questão tem diminuição no que respeita aos fornecedores. A empresa deve ter em atenção pequenos pormenores, ou seja, pequenos gestos do cliente. *“Em pequenos pormenores vê-se grandes coisas”.*

12. Quando há crédito vencido e o cliente não efetua o pagamento das faturas, o que deve a empresa fazer para conseguir recuperar o crédito?

Se há crédito vencido, é porque o gestor daquele cliente não o acompanhou devidamente, daí a necessidade de atribuir um gestor para x clientes.

Antes de tudo, a empresa deverá pensar na criação de confiança para com o cliente e pensar que se acreditar na palavra deste e lhe der uma segunda oportunidade, se for o caso, trará benefícios, o tal marketing silencioso.

A empresa deverá primeiramente reunir com o cliente, para tentar perceber o que aconteceu. De seguida, tentar negociar uma forma de pagamento.

As empresas nunca devem negar nova fatura ao cliente, mesmo que este tenha tido o deslize e tenha deixado vencer o prazo de pagamento das suas faturas. Quando isso acontece, a melhor solução não será vender a prazo, mas sim, por exemplo, se a fatura atual for de 5€, dizer ao cliente que tem de “abater” 10€ ou mais nas faturas vencidas.

Na minha opinião os cheques pré datados não são solução, pois a empresa corre o risco, de quando for a depositar o cheque, o cliente não tenha dinheiro na conta para o cobrir. Este continua a considerar que o melhor será faturar na mesma e o cliente pagar o dobro da fatura, como referido no parágrafo anterior.

Pois é mais barato para a empresa uma nova fatura, do que faturas já vencidas continuarem no sistema como não pagas. Isso leva a clientes com crédito vencido que obriga a constituir provisões, que tem custos para a empresa.

13. Como podemos classificar os clientes perante o risco e que elementos, na sua opinião, são importantes para a atribuição da “nota” ao cliente (rating)?

Isso depende de empresa para empresa, mas pode-se optar por atribuir prateleiras para os diferentes clientes.

- Clientes sem risco
- Clientes com pouco risco
- Clientes com risco
- Clientes com muito risco
- Clientes sem crédito

14. Segundo Warren Buffett, “o risco é originado quando não se sabe o que se está a fazer”. Partilha da mesma opinião?

Sim. Se houver uma percentagem de risco significativa, como 0,04% p.ex, é porque realmente “escapou” algo, ou seja, é porque a empresa não pode prever aquele acontecimento. Agora se o risco for de por exemplo 5%, é porque realmente houve uma leveza ou falta de competência, ou distração por parte do analista, na análise dos papéis do cliente, pois quando se está perante a análise do cliente, deverá existir política, daí a importância do modelo de processos para a gestão de risco de crédito.

15. Como sabemos, o propósito da gestão de risco de crédito não é evitar os acontecimentos desfavoráveis, mas sim contribuir para assegurar o valor e/ou lucro da empresa. O que devemos fazer após o cliente ter ultrapassado os prazos de pagamento das suas faturas? E, como deve ser também gerido o crédito em curso, não vencido?

Como já foi dito anteriormente, deverá ser feita uma visita ao cliente, ou então o seu gestor/vendedor poderá optar por marcar um almoço/jantar para poder “tirar nabos da púcara”, ou seja, para fazer perguntas indiretamente ao cliente e ver o que se está a passar com este.

Um cliente deve ser analisado ao longo do tempo e não só na abertura de conta. “*se está bom, não devemos deixar tomar cancro*”, ou seja, é preferível perder 5 minutos todos os dias na análise da conta corrente do cliente do que fazer com que o cliente passe a contencioso e a empresa perca ainda mais.

16. Quando é que o cliente deve ser considerado insolvente?

Numa descrição técnica/economista, o cliente deverá ser considerado insolvente, quando os ativos são insuficientes para pagar os passivos.

- a. Quando é considerado insolvente e passado meses/anos pede reabertura de conta, ou seja, nova concessão de crédito, a empresa deve fazê-lo? Se a resposta for negativa, porquê e, se for positiva, em que condições e porquê.**

Sim. Deverá haver uma nova análise, onde devem ser reforçadas as garantias bancárias, por exemplo.

A empresa precisa de ganhar dinheiro e sem clientes, esta não ganha. Logo, é preferível reabrir a conta do cliente, dando-lhe uma 2ª oportunidade, do que ficar sem este.

Por exemplo se o insolvente for uma empresa, o gerente/dono desta, pode optar por fazer uma cedência em nome individual, ou seja, está a comprar o crédito da empresa, ficando assim no seu nome.

Ana Sousa